1. E nevoie de bani ca să faci bani
2. Trebuie numai să știu *cum să* fac
3. Nu trebuie decât să ne facem numele cunoscut
4. Experiența îmi va fi de ajutor
5. Sunt o victimă a circumstanțelor
6. Trebuie să fii econom
7. Clienții sunt greu de înțeles
8. Nu am nevoie de ajutorul nimănui
9. Reducerea prețurilor dinamizează afacerea

Iată-le! Cele nouă minciuni care, probabil, vă înfrânează afacerea, dar și pe dumneavoastră, ca mic întreprinzător. Oh, ne scuzați! Credeați că sunt adevărate? Ei bine, atunci aveți în față cartea potrivită!
Această mică biblie destinată oamenilor de afaceri vă arată nu doar ce și cum să faceți pentru a vă asigura că afacerea dumneavoastră va fi profitabilă, dar conține și ingredientul care lipsește în multe dintre cărțile „practice" de afaceri – cum să vă motivați în fiecare zi pentru a reuși.



curteaveche.ro

Optimismul deschide sfera de acțiune a inteligenței, creând din ce în ce mai multe posibilități de reușită.

93

9 MINCIUNI CARE VĂ ÎNFRÂNEAZĂ AFACEREA...
ȘI ADEVĂRUL CARE O VA ELIBERA

STEVE CHANDLER
SAM BECKFORD

STEVE CHANDLER
SAM BECKFORD

9 MINCIUNI
CARE VĂ ÎNFRÂNEAZĂ AFACEREA... ȘI ADEVĂRUL CARE O VA ELIBERA





colecția cărți-cheie 93

Curtea veche

STEVE CHANDLER este cel care a scris *Reinventing Yourself*, dar și alte cărți motivaționale care au obținut recorduri de vânzări în librăriile din întreaga lume. El a consiliat peste 30 din cele 500 de companii ce figurează în Top Fortune și alte sute de mici afaceri. Deține calitatea de membru invitat al programului Soul-Centered Leadership de la Universitatea din Santa Monica și trăiește în Arizona, alături de soția sa, Kathy, și de animalul lor de casă... un urs grizzly.

SAM BECKFORD este fondatorul a opt mici afaceri. Primele cinci au eșuat lamentabil. După afacerea numărul cinci, el s-a decis să se angajeze și să aibă o „slujbă normală", dar din fericire a fost concediat cinci luni mai târziu, moment în care a lansat afacerea cu numărul șase — adică cea care l-a făcut milionar. Sam a împărtășit strategiile și filozofia sa de afaceri în seminarii la care au participat mii de mici întreprinzători și a consiliat personal alte sute de oameni de afaceri din America de Nord, ajutându-i să-și crească veniturile cu 40.000 de dolari pe an și, în același timp, să beneficieze de mai mult timp liber. Sam trăiește la Vancouver, Canada, alături de soția sa, Valerie, și de fiica lor Isabella. Îl puteți contacta pe Sam la *www.smallbusinesstruth.com*.

STEVE CHANDLER
SAM BECKFORD

9 minciuni care vă înfrânează afacerea... și adevărul care o va elibera

Traducere de
DANIEL DUNCĂ

Curtea veche

BUCUREȘTI, 2006

Mulțumiri

Tatălui meu, care m-a învățat că majoritatea oamenilor se opresc la poalele muntelui, în vreme ce pe culmi există întotdeauna loc suficient. Mamei mele, care m-a învățat că a avea un spirit liber este singurul mod de a te simți viu. Lui Dave, pentru prietenia și sprijinul pe care mi le-a acordat. Lui Jose, pentru că-mi este prieten, un bun sfătuitor și un om care știe să mă înveselească. Lui Dan Kennedy, pentru că mi-a arătat liftul și m-a ajutat să evit scările. Lui Ross și Marty Simons, pentru că își împărtășesc povestea și îi încurajează pe micii întreprinzători de pretutindeni. Lui Steve, pentru că m-a ajutat să-mi dau seama, în sfârșit, ce vreau să devin când am să fiu mare. Lui Kathy Chandler, pentru ajutorul pe care mi l-a dat și pentru ideile pe care le-a avut. Și nu în ultimul rând, soției mele, Valerie, pentru că este cea mai bună parteneră la care aș fi putut visa vreodată, în afaceri și în viață.

SAM BECKFORD

Coautorului acestei cărți, Sam Beckford, „Milionarul micilor afaceri", cel care a ajutat atât de multe afaceri să-și găsească drumul spre succes. Lui Steve Hardison, cel mai bun îndrumător și cel mai bun om de pe această planetă. Lui Hameed Ali, pentru diamante, lui Darby Checketts, pentru oratoria lui Archimede, lui Ron Fry,

pentru îndelungata perioadă în care a editat numai cărți excelente, lui Michael Lewis pentru încredere, lui Ron și Mary Hulnick și tuturor liderilor spirituali de la Universitatea din Santa Monica, pentru care cuvintele de laudă sunt de prisos.

STEVE CHANDLER

Ideea larg răspândită conform căreia succesul îi schimbă pe oameni, făcându-i aroganți, egoiști și plini de ei este eronată; dimpotrivă, în cea mai mare parte a cazurilor, succesul îi face modești, toleranți și buni. Eșecul este cel care îi transformă pe oameni în ființe înverșunate și crude.

W. SOMERSET MAUGHAM

Introducere

Ofițerul de credit care nu a avut încredere

Amintire: mai, 1996

„Îmi pare rău, dar nu vă putem împrumuta 7.000 de dolari pentru afacerea dumneavoastră", spuse ofițerul de credit — o persoană în vârstă de aproximativ 30 de ani — în timp ce dădea din cap, în semn de regret. Apoi, continuă: „80% dintre afaceri eșuează în primii cinci ani, iar afacerea dumneavoastră este mult prea riscantă pentru ca banca noastră să o finanțeze. De unde știți că această afacere va avea succes?".

Atât eu, cât și soția mea, Valerie, am fost dezamăgiți și ne-am simțit insultați, dar cum puteam răspunde la această întrebare?

Ofițerul de credit avea argumentele de partea sa, în timp ce noi nu puteam oferi nicio garanție. Singura noastră avere era o mașină Honda, cu aproximativ 320.000 de kilometri la bord, pe care nici măcar nu o plătisem în întregime. De asemenea, mai aveam datorii provenite din cele cinci încercări precedente de lansare a unei afaceri, iar câștigul de pe urma declarației de venituri din anul 1994 era nul. Așadar, în niciun caz, nu avem un bilanț încurajator pe care să i-l putem prezenta.

Afacerea noastră de atunci presupunea un profit provenit din vânzări de cca 4.000 de dolari pe lună, dar acest element nu prea l-a impresionat pe ofițerul de

credit. Mai ales că din această sumă nouă nu ne rămâneau decât 1.900 de dolari. Nu păream deloc să fim calul învingător pe care să se poată paria.

Cu toate acestea, cuvintele lui ne dureau în continuare.

În timp ce ne întorceam spre casă, îndârjirea și determinarea luară repede locul dezamăgirii. Până la urmă, de ce ne-am lăsa doborâți? În acel moment, amândoi ne-am promis că vom reuși și că vom face tot ce ne stă în puteri pentru ca afacerea noastră să aibă succes. Îi vom arăta noi lui!

Actualizare: mai, 2005

Afacerea noastră a crescut la un profit stabil de 250.000 de dolari pe lună. Activul net se apropie de două milioane de dolari. Trăim într-o casă care valorează 500.000 de dolari și conducem două autoturisme, fiecare în valoare de 50.000 de dolari. Vechea mașină Honda și conversația cu ofițerul de credite par lucruri foarte îndepărtate în timp. Din punct de vedere emoțional, acele momente ne sunt încă foarte apropiate.

Cum s-au întâmplat toate acestea? Ce am făcut pentru a ajunge aici?

Citiți mai departe, căci despre acest lucru vom vorbi în această carte. Dacă doriți să faceți parte din grupul celor 20 de procente de mici întreprinzători care își trăiesc visul și care experimentează succesul, această carte vă va dezvălui calea. Dacă noi am fost în stare să ajungem aici, atunci veți fi și dumneavoastră. De ce spun acest lucru, cu atâta siguranță? Deoarece am învățat alte sute de persoane cum să facă exact ceea ce am făcut și noi. Nu suntem persoane deosebite, dar e ceva special în ceea ce se întâmplă atunci când ceilalți învață adevărurile promovate de noi.

Nu ne vom rezuma doar la a vă spune cum am procedat. Vom combina ideile noastre cu strategiile celui mai bun expert din țară în psihologia succesului personal, Steve Chandler. Cartea sa inovatoare, *100 Ways to Motivate Yourself* (100 de căi spre automotivare), a fost, timp de 10 ani la rând, un bestseller în întreaga lume, fiind acum tradusă în 11 limbi.

Precizăm totuși că nu are niciun sens să citești despre succesul cuiva, atâta timp cât nu poți converti informațiile primite în acțiuni pentru binele propriei afaceri. De aceea, această carte vă va arăta cum să faceți acest lucru, cum să puneți în aplicare, pas cu pas, tot ceea ce citiți. Apoi, veți afla cum să vă mențineți pe culmile succesului.

SAM BECKFORD

PS. Dacă sunteți cumva ofițerul de credit de la întâlnirea din 1996 și tocmai ați cumpărat această carte, vă mulțumim, dar vă anunțăm că nu mai avem nevoie de împrumutul în valoare de 7.000 de dolari.

Minciuna nr. 1

Trebuie numai să știu cum să fac

Suntem pe cale de a vă dezvălui, cu lux de amănunte, cum să obțineți succesul în afaceri. Dar înainte de a porni la drum, trebuie menționat ceva. Un lucru atât de important, încât a sări peste el ar fi o adevărată crimă.

Majoritatea oamenilor îl ignoră. Majoritatea persoanelor plonjează direct în miezul problemei, încercând să afle *cum* să reușească în afaceri, ca și cum ar fi singurul lucru pe care ar trebui să-l știe. Nimic mai neadevărat. Există ceva de care ei au nevoie, ceva chiar mult mai important decât *cum să*... iar acest lucru este *voința* de a reuși.

Nu vă lansați într-o afacere fără să vă doriți, fără *să vreți* să aveți succes. Nici măcar nu vă mai deplasați până la sediul afacerii dumneavoastră, în caz că nu vă simțiți înzestrat cu această voință. Mai bine închideți totul pentru o zi și faceți o plimbare lungă, lungă, pentru a vă întreba: „De ce vreau ca această afacere să aibă succes?".

Apoi, răspundeți la această întrebare prin enumerarea beneficiilor de care vă veți bucura atât dumneavoastră, cât și membri familiei, odată cu reușita acestei afaceri — iar când spunem reușită ne gândim la succes, nu la mici câștiguri care să vă mențină pe linia de plutire. Gândiți-vă la toate acestea și purtați o conversație cu dumneavoastră

înșivă, iar mai târziu, scrieți răspunsurile pe o coală de hârtie, pe care, apoi, așezați-o într-un loc unde să o puteți vedea în fiecare zi.

O domnișoară încântătoare, pe nume Francine, nu a purtat niciodată o astfel de conversație cu sine însăși. Evident, nu știm acest lucru cu siguranță, dar au existat o mulțime de semne care ne-au dat de înțeles că nu i-a fost niciodată clar care sunt adevăratele ei intenții.

Francine a deschis o cafenea la cinci minute de locul în care Sam își avea afacerea. La o zi după ce și-a deschis localul, ea se afla înăuntru, servind cafea, moment în care Sam a început să lege o conversație cu ea.

„Și eu am o afacere în apropiere, în capătul străzii", spuse Sam. „Cum merg lucrurile pe aici?".

„Merg bine", răspunse Francine, iar pentru cineva care abia începea o afacere, părea deja o persoană de succes. Era bine îmbrăcată — nu în uniforma specifică unor astfel de localuri — iar autoturismul de 40.000 de dolari din fața cafenelei era al ei. Sam o văzuse mai devreme coborând din el.

Puțin mai târziu, în cursul unei alte vizite, Sam află că Francine era coproprietara afacerii, alături de tatăl ei, cel care făcuse toate investițiile pentru deschiderea localului. (Așadar, mașina și hainele începură să capete o explicație.) Între timp, Sam tocmai înregistrase un an excelent în mica sa afacere plasată în capătul străzii și se afla în plin proces de extindere. În lunile următoare, se opri în dese rânduri la cafenea, dar observă că Francine nu mai era la fel de prezentă ca înainte, iar atunci când se afla în local nu mai venea în față, pentru a sta de vorbă cu clienții, ci lucra de zor la unul dintre calculatoarele aflate într-o încăpere din spate. Într-o zi, Sam reuși să îi atragă atenția, în clipa în care aceasta tocmai

își ridica privirea de la ecranul calculatorului, și o întrebă din nou cum mai merg treburile.

„Merg greu", se plânse Francine. „Dar cred că de vină este economia. Economia e lentă, așa că ce poți face?".

Sam nu știu ce să-i răspundă, întrucât tocmai terminase un an excelent în afaceri! Se afla în aceeași zonă a orașului, activând în exact aceeași economie. Era economia una lentă? În cartier, agitația era la ordinea zilei, iar noile construcții apăreau ca ciupercile după ploaie! Mai mult, statisticile locale relevau că, în zonă, se mutase un număr mare de noi rezidenți, iar Sam tocmai se pregătea să își sporească activitățile de publicitate, pentru a se adapta acestui aflux. Prin urmare, despre ce economie vorbea Francine?

Câteva luni mai târziu, Sam observă că localul condus de Francine își redusese numărul de chelnerițe, într-o încercare disperată de reducere a cheltuielilor salariale. După ce comandă o cafea, el fu nevoit să aștepte mai mult decât de obicei până să fie servit. Într-o zi, în timp ce ieșea din cafenea, Sam o văzu pe Francine coborând din mașina ei scumpă.

„Merge bine afacerea?", întrebă el.

„Nu, e mai rău ca niciodată", răspunse Francine. „Nu am un public țintă din care să-mi extrag clienții. Am încercat. Într-o economie ca aceasta, nu prea ai cu cine să dezvolți o afacere. Oamenii nu au destui bani pentru a-și petrece timpul liber în oraș. Nu își mai permit să cheltuiască bani în localuri".

Nu la mult timp după această conversație, Sam își parcă mașina în capătul străzii, se îndreptă spre cafenea și observă că de ușa din față atârna un lacăt. Localul lui Francine dăduse faliment.

Dar iată o mențiune ironică: locația cafenelei nu rămase închisă pentru mult timp, căci la puțină vreme, în

același loc, se deschise o altă cafenea, care se dovedi a fi de succes. Curând, alte două cafenele de calitate apărură în zonă, la doar cinci minute una de alta.

Era clar că Francine nu avusese niciodată un punct forte în intențiile sale de reușită. Căutând frenetic acel *cum să*, ea nu își fortificase *voința* de a reuși. Intențiile sale se rezumaseră la doar o singură idee: „Deschid acest local și văd ce se întâmplă". Este o intenție, dar aceasta nu este suficientă. Trebuie să îți *dorești* să ai succes. Dacă îți *dorești* foarte mult ceva, întotdeauna vei descoperi *cum să-l* obții. Iar atunci când *dorința* este gata de luptă și pregătită să opereze, forțe exterioare (precum „economia") nu vor mai fi deloc o problemă.

Ori de câte ori proprietarul unei mici afaceri are o *voință* interioară slabă, toată puterea cade în mâna elementelor exterioare. De aceea, o *voință* inexistentă nu va fi niciodată identificată drept cauza nereușitei. O *dorință* interioară firavă va crea întotdeauna o teamă exagerată de forțele exterioare: competiția, economia, locația, problemele cu angajații, lipsa investițiilor. Toate aceste forțe externe par puternice numai atunci când voința este slabă.

Noi, oamenii, facem deseori această greșeală: sărim mult prea direct și mult prea repede la *cum să*! Cumpărăm cărți despre cum să slăbim, fără a vrea cu adevărat să dăm jos din kilogramele în plus. Când facem acest lucru, ignorăm ceva mult mai important decât acel *cum să*, și anume — posedarea unei *voințe* suficient de puternice.

Cei mai mulți dintre oameni, odată ce au pus bazele unei afaceri — indiferent dacă e vorba despre curățarea jgheaburilor, spălarea ferestrelor sau vânzarea mașinilor recondiționate — nu fac altceva decât să vină la muncă, să stea ocupați toată ziua cu acea afacere, iar apoi să se

ducă acasă. În cazul în care constată că lucrurile nu merg așa cum s-au așteptat, încep să caute explicații în jur. Astfel, ei încep să bată din poartă în poartă și să meargă de la un agent publicitar la altul sau de la o rudă la alta, pentru a întreba cu disperare: „Cum fac să meargă această afacere?".

Ei însă nu realizează că nu „sistemul" este cel care lipsește. Nu au nevoie de cineva care să le spună *cum să reușească*. Ceea ce le lipsește în mod primordial e o intenție puternică de a reuși. Iar atunci când lipsește această intenție, în ființa umană se cuibărește un alt tip de intenție — acela în care gazda ei nu-și propune decât să-și păstreze afacerea și să treacă cu bine de ziua respectivă.

Oamenii pot remedia acest deficit de țeluri dacă își analizează în profunzime intențiile, atunci când se îndreaptă spre locul de muncă. *Care sunt intențiile mele astăzi?* Doar acelea de a păstra această slujbă? Doar acelea de a conserva această mică afacere pe care am creat-o pentru mine și pentru familia mea și de a trece, nevătămat și fără prea multe pagube, de această zi? *Ori intenția mea este aceea de a reuși?* Iar dacă intenția mea este aceea de a avea succes, de a extinde afacerea și poate chiar aceea de a deveni milionar, atunci ar trebui să gândesc în mod diferit la fiecare pas pe care îl fac.

În cazul în care mica dumneavoastră afacere încă nu este ceea ce v-ați dorit să fie, este foarte posibil ca „Sindromul Deficitului de Intenție" (lipsa ideilor clare asupra rezultatelor pe care intenționați să le obțineți) să fie problema cea mare și prima care trebuie soluționată.

Să privim altfel această chestiune. Dacă fiul dumneavoastră, care este adolescent, are o cameră extrem de dezordonată, probabil că nu v-ați gândi niciodată să-l trimiteți să frecventeze un curs cu tema „Cum să facem

ordine într-o cameră". De ce? Pentru că sunteți conștient de faptul că nu *„cum să"* lipsește în acest caz. Elementul care lipsește este *„a vrea să"*. Știți foarte bine acest lucru. Tânărul pur și simplu nu dorește să-și facă ordine în cameră. Singura modalitate prin care îl veți convinge să-și strângă lucrurile și să le ordoneze este aceea de a crea un stimulent — prin pedeapsă sau răsplată — care să-l determine să facă ceea ce așteptați de la el. Același procedeu îl puteți aplica și în cazul dumneavoastră. Afacerea pe care o conduceți reclamă o voință puternică pentru a deveni una de succes.

Nu încercați doar să ghiciți *cum să*

Au existat cazuri în care am oferit micilor întreprinzători o mulțime de idei noi privind modul în care pot adăuga valoare serviciilor pe care le oferă, urmând apoi să ridice prețurile. Știm că, prin utilizarea acestor idei, ei își pot îmbunătăți balanța financiară, având șansa de a începe să prospere. Știm că așa stau lucrurile. Dar nu de puține ori s-a întâmplat ca atunci când îi revedem, să constatăm că nu au încercat să transpună în realitate niciunul dintre sfaturile noastre. În astfel de momente, noi realizăm că am sărit anumite etape și că am trecut mult prea devreme la *cum să*.

Un tânăr, pe nume Reggie, ne-a abordat recent, cu prilejul unui seminar, și ne-a spus că ideile noastre sună bine în teorie, dar că economia din orașul său se află într-o stare atât de precară, încât afacerea nu avea să-i meargă niciodată bine. După ce am lucrat cu el un timp, am crezut că am reușit să-i transmitem o serie de idei pe care să le poată folosi în avantajul său, în contextul economiei lente despre care vorbea. Odată ce ar fi trecut la treabă, afacerea sa ar fi înflorit precum un boboc de trandafir.

Din păcate, n-am izbutit să-i îndepărtăm tristețea din voce și nici expresia de victimă din privire. Era ca și cum Reggie își alesese deja soarta, permițând reacțiilor sale emoționale să-i ruineze afacerea.

Brusc, ne-am dat seama că, de fapt, Reggie nu *dorea* să reușească. Cel puțin, nu în acel moment. Așa că, a trebuit să ne ocupăm, mai întâi, de această problemă.

Suntem convinși că atât programele noastre de pe website, cât și teleseminariile pe care le organizăm, dau rezultate deosebite, deoarece analizăm cele două aspecte ale dezvoltării unei afaceri — *cum să* și *a dori să* — cu deosebită atenție și implicare. Atât reușita lui Sam Beckford și povestea felului în care mica sa afacere l-a introdus în rândul milionarilor, cât și succesul înregistrat, în transmiterea tuturor secretelor sale privind *cum să* faci exact ce a făcut el sunt îmbinate sinergic cu îndrumările mele privind motivația personală (*a dori să*). În acest fel, noi punem în lumina reflectoarelor ambele jumătăți ale succesului unui mic întreprinzător.

Pentru a se bucura de succes, o persoană trebuie să dețină ambele elemente: să știe *cum să*, dar și să *vrea să*. Ambele pot fi transmise și învățate.

A vrea să este, de cele mai multe ori, cea mai importantă componentă a succesului dumneavoastră, mai ales în cazul în care lipsește! Pentru a reuși în orice domeniu, trebuie, mai întâi, să-ți dorești acest lucru. Majoritatea oamenilor nu acordă însă o prea mare importanță acestui fapt simplu. De aceea, atunci când sunt confruntați cu realitatea și li se demonstrează că acțiunile lor nu indică faptul că își doresc cu adevărat să reușească, cad în depresie. Încep să-și piardă încrederea și să creadă că ceva este în neregulă cu ei. Desigur, se înșală și își fac

prea multe griji. Buba se află în altă parte, iar acești oameni nu au nevoie decât de un singur lucru: de intensificarea voinței. Oricine își poate trezi voința la viață. Dacă încă nu v-am convins, vom continua să ne argumentăm afirmațiile.

Nivelul *dorinței* este în întregime sub controlul dumneavoastră. Nu are o existență proprie. Sunteți singurii responsabili de intensitatea sa. Puteți mări flacăra sau o puteți stinge oricând doriți.

Cei mai mulți dintre noi nu realizează însă că dorința de a avea succes nu este constantă și nici permanentă. De aceea, atunci când nu se simt ghidați spre succes, unii oameni cred că au o problemă de caracter, o carență netratată a propriei personalități. Nu fac decât să se înșele. Dorința și intenția sunt lucruri vii, elemente care evoluează și care vă modifică neîncetat resursele energetice interioare. Puteți învăța să le aduceți la orice nivel doriți. Puteți învăța să vă automotivați la orice grad de energie și entuziasm doriți. Evenimentele exterioare nu au nimic de-a face cu aceste aspecte. Istoria personală nu are nici ea vreo legătură cu ele. Dorința și intenția trăiesc și evoluează în funcție de alegerea dumneavoastră. Puterea de a alege vă aparține.

Cum să obțineți ceea ce vă doriți cu adevărat

Dacă tindeți către un anumit nivel al succesului în afaceri, dar până acum nu l-ați atins, atunci vă sfătuim să căutați în cele mai ascunse unghere ale ființei dumneavoastră. De ce vă doriți ca această afacere să reușească? Ce lucruri bune ar aduce ea? Credeți că meritați să aveți succes? Dacă nu, care ar fi acele motive? (Dacă răspunsurile pe care vi le dați încep să clarifice din ce în ce mai mult obiectivele dumneavoastră, atunci sunteți pe drumul cel bun. Dacă nu, va trebui să faceți un pas înapoi, în spațiu și în timp, după care să reluați investigația, de la etapele sale primare. Cum se automotivează alte persoane? Cum pot învăța să fac la fel ca ele? Vizitați website-ul nostru pentru mai multe informații referitoare la aceste întrebări.)

Unii oameni își abandonează slujba pe care o au într-o companie mare, întrucât încep să creadă că dispun de suficientă *dorință* pentru a începe o mică afacere. Ei renunță la siguranța unui salariu regulat, în favoarea unei aventuri în lumea micilor întreprinzători. Dar după primele obstacole apărute în cale, *dorința* lor începe să se ofilească, în timp ce forțele exterioare par să dobândească din ce în ce mai multă putere.

Brandon este un bun exemplu în acest sens. În urmă cu ceva timp, ocupa cu succes funcția de manager de vânzări la o companie de produse farmaceutice din Michigan. La un moment dat, el a decis că e timpul să joace pe cont propriu. Elaborase un plan excelent de afaceri privind lansarea unui magazin de aparatură tehnică, fapt pentru care s-a mutat cu soția și familia în Florida, pentru a începe o viață nouă acolo.

Dificultățile l-au întâmpinat la scurt timp. Partenerul său de afaceri s-a dovedit a fi lipsit de imaginație, stând la fel de prost și la capitolul motivație. Banii investiți în proiect au început să se împuținеze într-un ritm mai alert decât au anticipat. Vânzările erau puține, iar Brandon începuse, deja, să simtă lipsa sentimentului de încredere pe care îl avea în trecut. Nici în familie lucrurile nu mergeau foarte bine, în contextul în care începuse să discute acasă despre grijile sale de la magazin. Momentul în care toate aceste probleme aveau să se prăbușeas-

că peste el, precum un castel din cărți de joc, devenise doar o chestiune de timp.

Astăzi, după ce a renunțat la afacerea sa care a eșuat, Brandon lucrează într-un post de middle-management, într-o companie mare din Florida, iar viața sa a revenit la normal. Când ne-am reîntâlnit, l-am putut auzi întrebându-se din nou care au fost cauzele catastrofei proiectului său atât de bine gândit. El poate vorbi cu ușurință despre evenimentele exterioare care i-au influențat afacerea, dar, în același timp, îi este imposibil să analizeze care au fost evenimentele lăuntrice din acea vreme.

„Dacă voi mai încerca vreodată să inițiez o afacere, voi începe cu mai mulți bani. Nu am avut timp să mă pun pe picioare. Am avut la dispoziție doar un an și toată lumea știe că sunt necesari patru ani pentru a obține un profit într-o afacere", ne-a lămurit el.

Brandon este foarte documentat atunci când vine vorba de identificarea forțelor externe care au stat în calea succesului său.

„Partenerul meu și angajații nu au fost așa cum am sperat", spune el astăzi. „Cred că ei reprezintă una dintre cauzele prăbușirii afacerii mele. Aș fi avut nevoie de un asociat care să aibă mai multă încredere și mai multă energie. O altă cauză ar fi aceea că am intrat pe piață într-un moment nepotrivit. Cei mai mulți dintre potențialii noștri clienți semnaseră deja contracte cu alte firme, pentru anul respectiv. Ar fi trebuit să mai așteptăm".

În acea perioadă, i-am oferit lui Brandon o mulțime de sfaturi privind modalitățile de lansare viguroasă a afacerii sale, însă el a fost mult prea neinspirat atunci când a trebuit să le pună în aplicare. Își pierduse deja *voința*, motiv pentru care, firește, toate sfaturile noastre de tip *cum să* erau adresate urechii unui surd.

Ca îndrumător, am făcut o greșeală. Nu l-am adus pe Brandon la acel stadiu în care să-și privească în față, cu multă claritate, intențiile. Am crezut că dorința sa de succes este suficientă și am trecut mult prea rapid la sfaturi. Este o greșeală pe care nu o voi mai comite niciodată. Fără dorință, niciun sistem — indiferent de cât de genial este — nu va fi încununat cu succes.

A învăța să-ți dorești să ai o echipă bună

Doug și Jan se descurcau destul de bine cu magazinul lor de mobilă din Fresno, California, până când, la un moment dat, afacerea a luat o întorsătură nefericită: mai mulți angajați de la departamentul de vânzări au demisionat din diferite motive, lăsându-i fără personal și fără profit.

La început, am încercat să le împărtășim principiile noastre privind succesul micilor afaceri, însă am realizat curând că, pentru ca acestea să poată funcționa așa cum trebuie, sistemul are nevoie de un șoc rapid.

„E greu să găsești angajați buni", ne spuse Doug. „Acum, pierdem vânzări în fiecare zi, pentru că nu avem destui angajați capabili să transforme în capital persoanele care intră în magazin".

„Angajații buni sunt greu de găsit, atunci când ai nevoie de ei", am subliniat eu, la prima noastră întâlnire. „Problema este aceea că întotdeauna așteptați până în clipa în care aveți nevoie de ei, pentru a începe să-i căutați. De aceea, afacerea voastră nu merge în prezent ca pe roate".

„Dar cum să facem să găsim angajați buni?", întrebă Jan, reflectând frustrarea soțului ei.

„Nu este o chestiune de *cum să*", i-am răspuns. „Ideea nu este aceea de a învăța *cum să* găsești oameni buni. Nu acest element lipsește aici".

„Nu prea înțelegem ce spui", interveni Doug.

„Afacerea voastră merge prost... din cauză că începeți să faceți angajări, numai pentru a umple golul necesităților", le-am explicat. „Vă rezumați la a face numai ce este necesar. Voi nu faceți ceea ce este de dorit, ci doar ceea ce este necesar. Prin urmare, afacerea voastră este o activitate bazată pe necesități, deci contraproductivă. În ritmul acesta, nu ajungeți nicăieri. În aceste condiții, tot volumul uriaș de muncă și tot timpul pe care îl acordați afacerii voastre sunt în van. Așa se întâmplă în orice tip de activitate bazată numai pe necesități".

„Ei bine — spuse Doug — așa o fi, dar avem nevoie de angajați. Dacă am fi avut la dispoziție mai mulți angajați, precum Michelle, cea mai productivă persoană de la departamentul de vânzări, acum nu ne-am mai fi plâns și n-am mai fi avut dificultăți în obținerea profitului. Din pricina crizei de personal, însă, atât eu, cât și Jan, am fost nevoiți să lucrăm în magazin de dimineața până seara târziu. Am muncit chiar și în zilele de sâmbătă".

Vroiam să-l fac să înțeleagă unde și de ce greșește. „Până nu-ți *creezi* în mod proactiv compania pe care ți-o dorești, întotdeauna te vei confrunta cu dificultăți grave", i-am explicat. „Totodată, nu este adevărat că proprietarii unei afaceri trebuie să acorde acesteia o mare parte din timpul lor prețios. Acest lucru se întâmplă doar atunci când activitățile de angajare sunt bazate mai mult pe reacție decât pe creație. Majoritatea micilor afaceri pe care eu și Sam Beckford le-am îndrumat au ajuns în stadiul în care patronul își vizitează firma doar o dată pe săptămână. E suficient!".

„Ar fi Raiul pe pământ!", exclamă Jan. Cei doi tocmai adoptaseră un băiețel și regretau enorm că abia îl mai vedeau în timpul zilei.

„Pentru prezent, în această perioadă, sunt de acord cu faptul că trebuie să petreceți mult timp la companie", am continuat. „Deocamdată, e nevoie de voi acolo, pentru a discuta cu clienții, pentru a vă salva afacerea etc. Este un comportament adecvat crizei curente. Totuși, odată ce vă veți *asumați obligația* de a excela în procesul de recrutare și angajare a unor noi oameni, veți constata că cei angajați vor dori să vă preia îndatoririle și să se ocupe de treburile voastre de acum, și nu oricum, ci bine".

Doug și Jan nu păreau convinși. A trebuit să îi întreb câte zile din calendar au rezervat pentru recrutare și angajare, în ultimii ani. Desigur, răspunsul a fost „niciuna". Ei nu începeau să-i intervieveze pe candidați pentru angajare, decât atunci când nevoia era una imperioasă, însă niciodată proactiv.

„Acum, în afacerea voastră — le-am spus — nu există niciun angajament în vederea constrângerii unei echipe excelente. Nu numai că nu există dorință sau speranță pentru așa ceva, dar angajamentul lipsește cu desăvârșire. Singurul lucru prezent e reacția la criză, iar faptul că ați ales ca procesul de angajare să fie setat mai degrabă pe modul *reacție* decât pe *creație* a cauzat aproape fiecare problemă dintre cele cu care vă confruntați în aceste momente. Abordarea aleasă a încătușat pe toată lumea, inclusiv pe voi".

Doug și Jan începură să ia notițe.

„Trebuia să vă spună cineva aceste lucruri", am continuat. „Doar pentru că toți ceilalți mici întreprinzători vă confirmă «adevărul» în legătură cu simpla satisfacere a cerințelor de personal, nu înseamnă că acesta este și valabil. Eforturile voastre în ceea ce privește recrutarea

au fost dezorganizate și sporadice, iar dacă ați fi avut personal *suficient* nu ați mai fi angajat deloc. Sunt convins că sunt zile în care nu vă ocupați deloc de recrutare. Poate chiar săptămâni la rând. Și totuși, este cel mai important lucru pe care îl puteți face. Este cel mai eficient mod în care vă puteți folosi timpul".

Doug și Jan au încercat să protesteze și să se justifice, aducând în discuție numeroasele probleme pe care au fost nevoiți să le rezolve, înainte de a avea timp să se ocupe de recrutare și de constituirea unei echipe bune. Ca și majoritatea micilor întreprinzători, ei nu au văzut pădurea din cauza copacilor, fiind incapabili să distingă calea spre profit și succes. Pur și simplu, au fost orbi!

Doug și Jan aveau de ales. Ei ar fi putut alege între: (1) administrarea unui șir interminabil de angajați mediocri, încercând să facă lucrurile să meargă, sau (2) constituirea unei echipe excelente care să le aducă un profit uriaș, solicitându-le prezența la magazin doar o singură dată pe săptămână.

„Îmi sună ca și cum ar fi imposibil", spuse Doug.

Dar Jan începuse, deja, să priceapă despre ce e vorba.

„Doug, stai puțin, gândește-te bine. Dacă *trebuia* să o facem, o făceam, nu? Dacă Donald Trump* și-ar fi adus carul de filmat în oraș și ne-ar fi spus că avem la dispoziție trei luni pentru a-i găsi pe acești oameni, i-am fi găsit, nu? Mai ales, dacă ne-ar fi spus că premiul ar fi constat în câteva milioane de dolari".

„Da, normal", răspunse Doug.

„Știi de ce?", l-am întrebat eu. „Pentru că v-ați fi asumat un angajament! Ați fi intrat pe același teren, dar ați

* Donald John Trump, Sr. — născut la 14 iunie, 1946, în Queens, New York. Fondator și șef executiv al Trump Organization, companie implicată în afacerile imobiliare. A devenit popular ca urmare a emisiunii de televiziune The Apprentice, în cadrul căreia este producător executiv și prezentator (*n. tr.*).

fi jucat cu o altă minge decât cea de acum. În clipa de față, nu există niciun angajament în această privință. Vorbesc cât se poate de serios! Nu o spun ca pe o critică, întrucât 90% dintre micii întreprinzători fac exact ca voi! Aș putea paria că 98% dintre companiile din domeniul vostru fac și ele la fel... toate activitățile patronului fiind guvernate de necesitate. A te rezuma doar la reacția față de necesități, gândindu-te că astfel vei păstra cursivitatea afacerii, este o mare greșeală. E ironic, dar *satisfacerea necesităților unei afaceri* nu o va face, niciodată, una de succes. Este o greșeală fundamentală aceea de a lucra *în* propria afacere, când calea spre reușită e, de fapt, aceea de a lucra *asupra* ei. Trebuie să vă concentrați pe *voință* și nu pe necesități".

După o săptămână, Doug și Jan au lansat o campanie fulger de recrutare. Și-au rezervat o oră pe zi pentru a-i suna pe toți cunoscuții din oraș, cerându-le să dea sfoară în țară că — precum Forțele Marine ale SUA — se află în căutarea „câtorva persoane de nădejde". Mai mult, ei au publicat un anunț într-un ziar local și au difuzat fluturași în agreabilul cartier Fresno, tipărind o poză mare a celei mai bune angajate a lor, Michelle.

„Michelle nu a avut experiență în domeniu", se preciza în anunț. „Așadar, nici tu nu ai nevoie de așa ceva! Vino la noi să dai un test, iar dacă demonstrezi că ai aptitudini în domeniu, te vom invita să depui o cerere de angajare pentru un post la departamentul design/vânzări, în compania pe care o conducem. Scrie-ne astăzi! Spune-ne câte ceva despre tine. Urmărești HGTV*? Ai o pasiune pentru amenajările interioare? Crezi că poți găsi soluții ingenioase pentru casele oamenilor? De ce

* HGTV — Home and Garden Television, post de televiziune specializat în emisiuni privind decorațiunile interioare și exterioare (*n. tr.*).

să stai acasă sau la o slujbă în care nu te poți realiza, când poți lucra în minunatul nostru magazin? Te vom ajuta cu îndrumările noastre. Vei deveni un maestru în servirea clienților noștri!".

Doug și Jan realizaseră, în sfârșit, că deviza magazinului lor nu mai poate fi „Nimeni nu vrea să muncească aici". Mulți ani la rând, acesta le fusese laitmotivul afacerii! Chiar și cei mai buni și mai optimiști dintre angajați credeau acest lucru. Noul lor angajament privind recrutarea a schimbat însă întreaga ambianță a magazinului.

„Oamenii îi ascultă pe cei deciși, pe cei care își asumă un angajament", le-am spus eu. „Angajații voștri i-au ascultat pe nemulțumiții care au părăsit magazinul, întrucât acei oameni erau *deciși* în a avea dreptate, atunci când vorbeau despre cât de greu este să lucrezi în magazinul pe care îl dețineți. Angajații nu v-au ascultat pe voi, întrucât nimeni nu stătea la coadă pentru a obține un loc de muncă la magazin. De fapt, chiar voi le-ați spus că există o criză de personal și o diminuare a volumului de muncă depus. Cu alte cuvinte, i-ați informat că „nimeni nu vrea să lucreze aici". Nu vreau să vă insult; încerc să vă *trezesc* la realitate și să vă arăt ce efecte dezastruoase are asupra angajaților voștri lipsa unui sistem de recrutare. Doar voi puteți schimba deviza magazinului într-una de genul „Toată lumea dorește să muncească aici". Odată cu schimbarea produsă, moralul, productivitatea și toate celelalte aspecte se vor îmbunătăți considerabil. Vă asigur că tot ceea ce vă spun este adevărat. Am lucrat cu numeroși mici întreprinzători în acest domeniu al recrutării, care, până la urmă, s-a dovedit a fi *cea mai dificilă* realizare a lor. Este, poate, cel mai greu proces de conversie: acela de a începe să muncești *asupra* propriei afaceri și nu *în* ea. Dacă reu-

șiți să realizați această schimbare, vă promit că vă veți dubla profitul. Voi fi alături de voi și vă voi ajuta în acest proiect. Sunt decis să vă arăt calea planificării și a creării afacerii pe care o doriți, dar și să vă determin să eliminați cuvântul *criză* din vocabularul vostru".

Curând, Doug și Jan au angajat trei noi salariați la magazin, urmând ca în viitorul apropiat să fie recrutați alți doi. Și asta nu este totul: ei începuseră, deja, să aibă o listă a celor care își doreau să se angajeze la magazinul lor.

Într-una din zile, m-am oprit la sediul afacerii, pentru a discuta cu Jan despre vânzările record pe care tocmai le înregistraseră în ultima lună.

„Sunt surprins!", am exclamat. „Cât de multe ați realizat în așa de puțin timp! Excelentă treabă. Nu lăsați telefonul din mână și stați pe Internet ca *nebunii*... până când *toți* cei care locuiesc în Fresno vor ști că sunteți în căutarea câtorva angajate de calitate. Nu vă opriți niciodată din căutări... nu suspendați niciodată procesul de alcătuire a echipei. Grupul angajaților voștri este cea mai importantă parte de creație, este cea mai importantă sarcină! Spor la treabă în continuare".

„Mulțumim, dar pot să te întreb ceva mai delicat?", mi se adresă Jan.

„Desigur".

„Întotdeauna mi-am dorit să constitui un grup de angajați, în care să am mare încredere — o *familie*", se confesă ea. Încă nu am reușit să schimb felul de a gândi al angajaților. Îmi vine greu să-mi imaginez un șir constant de oameni noi care trebuie recrutați. Vreau să construiesc echipa perfectă, iar apoi să o păstrez. Nu-mi plac schimbările dese. Îmi place să simt că mă aflu într-o familie".

„Nu schimba felul în care gândesc angajații", i-am răspuns. „Este perfect așa cum gândesc acum! Chiar și membrii unei familii se despart la un moment dat. O echipă-familie și o listă a celor care ar dori să fie angajați sunt două lucruri care se bat cap în cap. Nu le poți avea pe amândouă. De fapt, lista de așteptare este cea care te va ajuta să păstrezi mai mult timp unită familia pe care ți-o dorești. Angajații nu vor mai fi atât de dispuși să plece, atunci când vor știi, că alte persoane abia așteaptă să le ia locul. Lasă recrutarea să devină specialitatea voastră. Ea va construi familia la care visezi".

Ben și fairplay-ul în afaceri

O cunoștință de-a noastră, pe nume Ben, deține două magazine cu articole sportive. El oferă servicii de calitate clienților săi, iar unul dintre ei este chiar Sam, care, de-a lungul anilor, a cumpărat de la aceste magazine câte ceva. Recent, Sam l-a întrebat pe Ben cum îi merge afacerea, iar acesta a adus în discuție durerosul subiect al competiției din zonă.

Competiția era reprezentată, în cazul său, de o altă afacere cu articole sportive, cu două magazine diferite, situate în apropiere.

Ben ne informă că firma concurentă începuse să-și lanseze sub „marcă proprie" tricourile de sport și treningurile, colaborând în mod direct cu un producător. Ne-a mai spus că este foarte posibil ca această nouă abordare să aducă un profit mai bun concurenței. Apoi, el se plânse că această campanie era una destul de agresivă și recunoscu faptul că strategia îi afectase în mod negativ propria afacere.

Sam îl întrebă pe Ben dacă i-ar fi greu să urmeze exemplul competiției și să demareze la rândul său un astfel de proiect.

„Cred că ar fi posibil", răspunse Ben cu o voce istovită. „Ar trebui să sun un producător și să fac niște schițe, iar apoi să le verific. Cred că s-ar putea face, dacă mi-aș dori cu adevărat așa ceva".

Sam se așteptase la ce era mai mult decât normal — la licărirea de entuziasm în fața unei noi oportunități de a echilibra raportul de forțe. Sam sperase că Ben va spune, plin de avânt: „Voi începe chiar de mâine. Dacă ei o pot face, atunci și eu pot!".

Dar aceste cuvinte n-au ieșit niciodată din gura lui Ben, care, până la urmă, a schimbat subiectul și a început să peroreze cu regret despre perioada în care afacerile îi mergeau mult mai bine.

Cea mai gravă eroare pe care proprietarii unei afaceri o pot face este aceea de a-și lăsa flacăra lăuntrică să se stingă. Fără un foc interior, ei nu vor mai fi niciodată *dispuși* să încerce noi strategii. Nu contează câte strategii eficiente și geniale le sunt prezentate. Atâta timp cât dorința le va fi străină, totul va fi în van. Acest lucru este valabil și pentru dumneavoastră. Nu „încercați" ceva nou până când nu vă simțiți pe deplin pregătit. Îngrijiți-vă de flacăra din interior, înainte de a încerca, fără prea multă tragere de inimă, un nou sistem sau o nouă idee.

Nu trebuie să ajungeți ca Ben, a cărui delăsare putea fi simțită în vocea-i lipsită de energie, atunci când ne-a spus: „Cred că aș putea încerca să pun în aplicare această idee, dacă aș vrea, dar...".

Lipsa *dorinței* se transformă în lipsă de oxigen! Pentru a menține organismul în viață, orice om are nevoie de oxigen. Primul înțeles al cuvântului *a inspira* este

acela de inhalare a aerului, iar afacerile au, zilnic, nevoie de inspirație. Aceasta este responsabilitatea dumneavoastră primară. Tocmai de aceea îi inițiem pe clienții noștri, mai întâi, în taina lui *a vrea să*, pentru ca ei să aibă șanse cât mai mari de a îl pune în practică pe *cum să*. Unele dintre cele mai eficiente instrumente de pregătire, pe care participanții la seminariile noastre le-au utilizat, au fost dialogurile pe care eu și Sam le-am creat în vederea evidențierii modalităților de folosire a automotivării neîntrerupte, în vederea succesului micilor afaceri.

Dacă ați trecut vreodată printr-o criză de voință, atunci știți prea bine cum se simte un om aflat într-o astfel de situație. Micii întreprinzători, care se confruntă cu deficiențe majore de voință, ajung să aibă o imagine sumbră a întregii situații: „Clienții ăștia sunt o *pacoste*. Sper că nu se va întâmpla nimic rău astăzi, căci altfel aș fi nevoit să devin pompierul de serviciu. Parcă toate lucrurile îmi stau împotrivă!". Ei se duc în fiecare zi la firmă, știind că urmează să încaseze noi lovituri, noi eșecuri. Apoi, când ziua de lucru se încheie, ajung istoviți acasă, unde nu fac altceva decât să încerce să uite totul.

Acesta nu este însă un ciclu creativ. Zi de zi, negativismul și sentimentul de copleșire încep să-și facă iarăși treaba și, până la urmă, toate acestea vă vor ruina afacerea. Curând, toți cei care lucrează în mica dumneavoastră afacere nu vor mai munci decât cu gândul la week-end! „Astăzi e miercuri? Ce bine! Miercurea e ziua de la mijlocul săptămânii. Încă puțin și trece și ea, iar apoi vor mai fi doar două zile până la sâmbătă". Stop! Nu vă sună un pic cunoscut? Nu de aceea ați părăsit acea mare corporație în care lucrați? Ce se întâmplă aici? Cum de este posibil să reproduceți exact același lucru? Ați început

această mică afacere pentru libertatea pe care o poate oferi, iar rezultatul este tocmai cel opus!

Tot efortul este irosit la start

În cea mai mare parte a cazurilor, persoanele care își deschid o afacere cred că singurul moment cu adevărat important este lansarea acesteia pe piață. Ei își spun așa: „Deschidem afacerea, o facem să meargă, iar apoi nu va trebui decât să fim prin preajmă și să administrăm lucrurile".

Afacerile de succes nu funcționează însă astfel. Afacerile sunt precum ființele vii, nu construcții fixe. Ele au nevoie să crească, așa cum crește și înflorește o plantă din grădină. Iar în afaceri, ori crești, ori pleci. Când spunem „creștere" nu ne referim în mod neapărat la o extindere masivă, căci nu volumul este important. Succesul poate fi atins și cu ajutorul unei creșteri în calitate! Important este să nu stați pe loc, ci să creșteți.

Afacerea dumneavoastră trebuie să fie mereu reinventată. Trebuie să *vreți* (să vreți cu toată ființa!) să vă remodelați în mod constant afacerea, astfel încât să devină mai bună pe zi ce trece. Neapărat, în fiecare zi. Piața se schimbă, clienții se schimbă, iar afacerea trebuie îmbunătățită zilnic, pentru a se adapta sau chiar pentru a fi cu un pas înainte evenimentelor externe, prin intuirea schimbărilor care pot surveni.

Așadar, atunci când *vreți* să reușiți, începutul începe în fiecare zi. Orice zi este un nou început. Nu trebuie să bateți niciodată pasul pe loc. Nu este greu să vă dați seama că e ineficient și contraproductiv să repetați același lucru, zi după zi. Dacă observați o afacere în care activitatea e aceeași, acum, ca și în urmă cu cinci ani, sunt șanse foarte mari ca acea afacere să nu o ducă deloc

bine. Nu este nimic mai rău decât o afacere care este pe piață de mulți ani (abia supraviețuind) și care chiar *arată* precum una care a fost înființată cu mulți ani în urmă. O persoană care s-ar încumeta și ar intra în sediul acestei afaceri ar gândi astfel: „Doamne, acest loc pare vechi rău! Covorul e într-o stare proastă. Într-o parte e chiar lipit cu ceva! Toate obiectele de aici sunt demodate rău. Hei, cineva să le spună proprietarilor că vopseaua e destul de ieftină! Sunt sigur că au un week-end liber pentru a zugrăvi pereții aceștia".

Una dintre cauzele pentru care anumite magazine capătă un astfel de aspect este aceea că cei care le conduc *se gândesc la afacere ca la ceva care este deja făcut*. Ei își spun cam așa: „În regulă, cam asta e toată afacerea și mai mult de atât nu se poate". Prin urmare, ei nu pot privi dincolo de acest punct. Nici măcar nu-și pun întrebarea „Cum pot fi toate acestea întruchiparea visului meu?". Ignoră comorile de aur care îi așteaptă chiar după următorul colț și nu realizează că există atâta libertate și flexibilitate în a avea propria ta afacere, încât poți face din ea orice îți dorești. Mai întâi, însă, trebuie să fii conștient de faptul că puterea de a-ți modela afacerea se află în propriile mâini. Mai întâi, trebuie să vrei (să generezi voința) de a face din ea ceea ce îți dorești.

Investiția esențială

Ralph Waldo Emerson* este autorul următoarei propoziții: „Niciunul dintre lucrurile mărețe nu a fost creat fără entuziasm". Ținând seama de aceste cuvinte, este bine să conștientizați că, pentru a întemeia o afacere de mare succes, trebuie să investiți în ea entuziasm. Este

* Romancier, poet și filosof american. S-a născut la 25 mai 1803 și a încetat din viață la 27 aprilie 1882 (*n. tr.*).

cea mai importantă investiție pe care o puteți face. Este ingredientul cheie în rețetă.

Cuvântul *entuziasm* vine de la grecescul „en theos", care înseamnă „a-l avea pe Dumnezeu înăuntru", adică nivelul la care trebuie să jucați pentru a obține câștiguri mari. Pentru a avea succes în afaceri, trebuie să munciți în fiecare zi la cel mai înalt nivel spiritual. Este o chestiune vitală. Misiunea dumneavoastră este aceea de a face din afacerea pe care o dețineți cea mai mare operă realizată vreodată. Capodopera dumneavoastră! Un monument dedicat energiei, lacrimilor și râsului, inimii și sufletului dumneavoastră.

Odată ajunși în acest punct, puteți zbura. Odată ajunși la acest nivel, vă puteți servi clientul cu atâta entuziasm, încât veți găsiți mereu modalități de a-l uimi. Entuziast veți fi și atunci când vă veți implica în recrutarea și angajarea celei mai bune echipe din lume. Veți descoperi atâtea căi minunate prin care îi veți putea recunoaște și păstra pe viitorii angajați în hora de satisfacere a nevoilor fiecărui client, încât totul vi se va părea un joc de copii. Și astfel, veți putea onora energia și spiritul lor inovator.

Și, în final, veți fi entuziast în ceea ce vă privește. Începeți să trăiți cu plăcere. Deveniți un om de succes.

Așa cum jurnalista Sheila Graham afirma, cu multă înțelepciune, „Puteți avea orice vă doriți în viață, atâta timp cât vă doriți acel lucru cu disperare. Trebuie să vi-l doriți cu o exuberanță lăuntrică atât de puternică, încât aceasta să erupă prin piele și să se confunde cu energia care a creat lumea".

Entuziasmul nu apare decât atunci când deveniți stăpânul propriei energii vitale. Dacă nu știți cum, dați timpul înapoi, până în perioada copilăriei, și vă veți lămuri. Copiii știu să-și folosească energia vitală; ei fac asta

în fiecare zi. De asemenea, entuziasmul apare atunci când sfidați acea voce lăuntrică — neputincioasă și resemnată — care vă spune că sunteți o victimă a circumstanțelor. El apare atunci când inspirați adânc în piept aerul viselor și vă oxigenați creierul, așa cum ați făcut și pe vremea când erați un copil energic și nestăvilit. Reveniți la acele clipe, regăsiți acea bucurie și transformați afacerea dumneavoastră într-o capodoperă.

Minciuna nr. 2

E nevoie de bani ca să faci bani

Nu de puține ori am auzit următoarea minciună: „e nevoie de bani ca să faci bani". Micii întreprinzători apelează la ea atunci când se află în situații disperate și încearcă să obțină un împrumut bancar consistent sau atunci când intenționează să introducă în afacere un personaj dubios (poate chiar extrem de băgăreț și cu pretenții nejustificate) care să aibă calitatea de investitor. Căzând în nisipurile mișcătoare ale mitului „e nevoie de bani pentru a face bani", ei se afundă în încurcături și mai mari...

Cum așa? E simplu. Imediat ce vă revigorați balanța financiară cu un împrumut consistent sau printr-o investiție, încetați să mai gândiți. Banii nemunciți pe care i-ați obținut relativ ușor vă îmbie să adormiți; vă dau posibilitatea să vă opriți din lucru.

Diferența dintre succes și insucces este aceea dintre un întreprinzător care gândește și unul care a încetat să mai gândească. Orice lucru care vă oprește din gândit și vă oferă o vacanță tihnită, în care gândirea creativă și ideile inovatoare lipsesc, vă va afecta în sens negativ afacerea. De ce? Pentru că banii nemeritați vă subminează spiritul și vitalitatea.

În cazul în care sunteți ghiftuit cu bani nemunciți (din împrumuturi sau investiții) și abia vă mai puteți

ridica de la masa unde a avut loc acest „ospăț", trebuie să știți că ați încetat să mai gândiți. Primul semn este acela că încetați să vă mai puneți întrebări. Autointerogările de genul „Cum îi putem atrage pe clienți în acest week-end? Ce le putem oferi? Cum îi putem determina pe clienții care au intrat în magazin să se reîntoarcă?" dispar subit. A înceta, însă, să vă mai puneți aceste întrebări înseamnă a înceta să mai creați o afacere bună.

Așadar, înainte de a crede acest mit și de a alerga în stânga și-n dreapta după bani, mai bine vă întrebați așa: „Dacă nu aș fi avut de unde să fac rost de bani? Ce aș fi făcut în acea situație?". Eventualele răspunsuri reprezentă cele mai bune idei pe care le puteți avea vreodată. Ideile care au nevoie de bani pentru a fi puse în practică sunt cele pe care trebuie să le evitați. Renunțați deci la orice idee care are nevoie de bani externi pentru a fi transpusă în realitate.

Nu uitați: Vorbim aici despre mica dumneavoastră afacere, nu despre o corporație gigant care are nevoie de împrumuturi masive, pentru a-și putea administra corespunzător mecanismele uriașe. Mulți dintre proprietarii unei mici afaceri se aleg cu idei proaste pentru că încearcă să imite marile afaceri. Acest lucru este în sine o idee proastă.

Se afla la marginea prăpastiei

O femeie pe nume Cindy, din Boise, Idaho, se afla la marginea prăpastiei. Întrucât nu știa ce să mai facă pentru a ieși din această situație, ea a decis să participe la unul dintre seminariile noastre — un ultim efort pentru salvarea micii ei afaceri. Mai exista, oare, vreo șansă de resuscitare a acesteia? Sau va fi nevoită să apeleze la o bancă, pentru acordarea unui împrumut? Nu. Ceva

i-a spus că ideile prezentate în cadrul seminarului vor însemna mai mult decât rezultatul unei simple salvări financiare.

„În ziua ce a urmat seminarului, am aflat că voi fi evacuată din propriul meu magazin", ne-a povestit Cindy. „A trebuit să iau o decizie dacă să merg sau nu mai departe. Dacă nu aș fi participat la acest seminar, probabil că aș fi renunțat complet la afacere".

Cindy este un exemplu grăitor al alegerii celei mai puternice opțiuni dintre următoarele trei: (1) împrumutarea unei sume de bani, (2) renunțarea la afacere sau (3) aflarea adevărului despre strategiile cu adevărat eficiente.

Nu peste mult timp, după ce a urmat toate sfaturile primite la seminarii, Cindy și-a mutat afacerea într-un nou local, cu un nume nou.

„Chiar dacă mă aflam în mijlocul unei crize financiare, eram vie și plină de idei", s-a confesat ea. „Aveam atâta încredere și dispuneam de un entuziasm atât de puternic, încât toți cei din jurul meu s-au oferit să mă ajute. Apoi, furnizorii mi-au acordat un răgaz de plată, convingându-se că voi avea succes numai din felul în care vorbeam. Mai mult, le-am împărtășit și lor câteva dintre adevărurile aflate la seminar și am devenit un fel de îndrumător pentru afacerile lor. Erau fericiți că au șansa să mă păsuiască cu plata și să mă aștepte până mă voi pune din nou pe picioare".

Majoritatea celor aflați în situația lui Cindy ar fi ales una dintre celelalte două opțiuni. Ori și-ar fi închis afacerea, ori ar fi împrumutat și mai mulți bani. De ce? Pentru că toți cei care se confruntă cu dificultăți în afaceri par să accepte ideea eronată conform căreia „injectarea unor sume de bani în afacere ar transforma-o până la urmă într-una de succes".

Din păcate pentru acești oameni, ei află prea târziu adevărul: acela că investirea unei sume mari de bani nu poate salva o afacere. Dimpotrivă, singurul efect va fi acela de înrăutățire a situației. Banii pot amâna falimentul, dar între timp ei nu fac decât să mărească dificultățile în care se zbate respectiva afacere. Gândiți-vă că-i dați unui dependent de heroină o doză mare din acest drog, în timp ce acesta trece prin ultimele stadii ale unei dureros tratament de dezintoxicare. Pe moment, îl veți face să se simtă mai bine, dar rezultatul final va fi unul sever, gestul dumneavoastră putând să-i provoace moartea.

Veți realiza cu adevărat ceva, atunci când veți accepta următoarea idee: dacă afacerea dumneavoastră nu rezistă fără bani, atunci nu va rezista nici cu bani. Așa că, dacă nu veți obține împrumutul pe care îl doreați, fiți recunoscător. V-ar putea trezi la realitate; v-ar putea lumina și indica strategiile care funcționează în mod real. Necesitatea este mama reinventării.

Una dintre primele afaceri de care Sam s-a ocupat a fost una memorabilă, pur și simplu pentru că ilustra în mod dramatic ideea că nu banii sunt cei care fac lucrurile să meargă.

O doamnă pe nume Catherine, ce locuia în Iowa, l-a sunat și i-a relatat povestea ei. Narațiunea sa tristă părea extrasă dintr-un roman de Charles Dickens! Și, în timp ce vorbea despre starea cumplită în care se află, imaginea de ansamblu devenea din ce în ce mai sumbră. Pentru Sam, a fost de ajuns să asculte toată această poveste pentru a se întrista cumplit.

Catherine avea 63 de ani, era necăsătorită și trăia singură într-o rulotă. Veniturile sale erau foarte reduse și proveneau din lecțiile de pian pe care le oferea unui grup de șase copii care locuiau în zonă. Abia dacă avea

bani să trăiască de pe o zi pe alta, iar pensionarea ar fi însemnat sinucidere curată!

Văzuse, într-un ziar, anunțul nostru de participare la un curs video la domiciliu, prin intermediul căruia cumpărătorii puteau afla modalități noi și sigure de progres în afaceri. Catherine l-a sunat pe Sam pentru a-l întreba dacă toate aceste adevăruri și idei despre succesul micilor afaceri (așa cum au fost ele, până acum, prezentate în această carte) ar putea funcționa și în cazul ei. În momentul acela, cursul video se putea achiziționa la un preț de 300 de dolari, dar pentru Catherine această sumă era una uriașă. De fapt, dacă s-ar fi decis să-l cumpere, ar fi însemnat ca ea să-și cheltuiască toți banii depuși în bancă. Achiziționarea cursului ar fi lăsat-o fără niciun ban, iar investițiile în propria afacere ar fi fost nule.

„I-am spus că aceste idei funcționează dacă le utilizezi așa cum trebuie", spunea Sam. „I-am explicat că este ca și cum ai merge la sala de forță. Nu e de ajuns doar să-ți faci un abonament pentru a avea rezultate; trebuie să și folosești aparatele de acolo".

Sam a asigurat-o că va avea succes și că, dacă va aplica corect adevărurile de bază pe care el le promovează, acesta nu se va lăsa prea mult așteptat. Dar chiar dacă nu s-ar fi întâmplat așa, putea sta liniștită, pentru că avea oricând posibilitatea să trimită cursul înapoi, urmând să i se returneze toți banii cheltuiți pe el.

Catherine a decis că nu are de ales. Altă opțiune nu exista. Lumea sa financiară se prăbușise peste ea, iar ceea ce urma să afle din curs trebuia să funcționeze. Prin urmare, a hotărât să-l cumpere.

„La puțin timp, am primit o comandă din partea ei", continuă Sam. „I-am trimis cursul video despre cum să clădești o mică afacere de succes și, după ce acesta a

ajuns la ea, am păstrat legătura prin telefon, dorind să-i mai ofer din când în când câteva sfaturi. Eram, desigur, un pic îngrijorat pentru ea, întrucât investise în curs toți banii pe care îi avea. Voiam să știu dacă face sau nu ce trebuie. Primul meu sfat a fost acela că trebuie să-și mute afacerea din rulotă. I-am recomandat să se ducă la o școală locală, unde să solicite închirierea unei săli, la o oră de seară, pentru a oferi ținerea unor cursuri de pian. Apoi, i-am spus câte ceva despre marketingul fără costuri, după care i-am povestit cum eu și soția mea am lansat propria noastră afacere de succes, nefăcând altceva decât să împărțim fluturași trași la xerox, care nu presupun prea multe cheltuieli. Catherine m-a asigurat că va face întocmai cum am îndrumat-o".

La două săptămâni de la ultima lor convorbire, Catherine l-a sunat pe Sam pentru a-l înștiința în legătură cu mersul lucrurilor. Se adresase unei școli locale, private și întrebase dacă poate închiria o sală. Directorul instituției ascultase solicitarea sa, după care îi răspunsese astfel: „Să închiriem o sală? Nici vorbă! Vă putem pune la dispoziție una, fără să fiți nevoită să plătiți. Ne-ar bucura foarte mult să avem un profesor de pian în școală, la care să-i putem îndruma pe elevi".

Iată cum punerea în practică a lui *a vrea să* a produs rezultate imediate!

Directorul școlii mai adăugase următoarele: „Prezența unui profesor de pian aici ar fi un adevărat avantaj. Puteți folosi spațiul fără să plătiți chirie". Apoi, a întrebat: „Apropo, aveți cumva fluturași pe care să-i putem împărți elevilor, pentru ca ei să știe că, de acum înainte, au posibilitatea să ia lecții de pian de la dumneavoastră? Avem nevoie cam de 300 de bucăți, pentru a le trimite la adresele tuturor elevilor".

În două săptămâni, Catherine avea peste 40 de copii pe care îi învăța să cânte la pian. (Amintiți-vă că la început oferea lecții unui grup format din doar șase elevi!) Apoi, oamenii au început să o întrebe dacă nu cumva cunoaște vreun profesor de chitară sau de canto. În acest context, ea a reușit să găsească doi profesori, pe care i-a angajat prin contract, obținând astfel venituri suplimentare din comisioanele oferite de aceștia. Atâtea realizări, fără niciun ban investit! Dar ce nevoie ai de bani, când dispui de idei bune? Idei plus acțiune...

Într-un final, Catherine ajunsese să aibă un venit lunar de aproximativ 3.000 de dolari. Pentru ea, care trăise mult timp la marginea prăpastiei, această sumă era ca o mană cerească. Important este că a reușit să se îndepărteze de hăul ce aștepta să o înghită, fără a se folosi de bani. Ea a descoperit succesul doar prin utilizarea unor noi idei de marketing, cât și printr-un angajament ferm de a le face să funcționeze. Pentru prima oară în viață, Catherine era posesoarea unei combinații puternice de *cum să* și *a vrea să*. Înainte, aceste două elemente cruciale îi fuseseră total străine.

Ei bine, poate că 3.000 de dolari nu pare o avere pentru un mic întreprinzător, dar când acești bani îți intră în buzunar după o lungă perioadă de sărăcie, este totuși o sumă care îți schimbă viața. Povestea acestei femei este doar una dintre sutele pe care le primim zilnic prin poștă și care demonstrează că este posibil să faci bani fără bani. Idei noi, determinare și acțiune — sunt singurele lucruri de care aveți nevoie.

Învățați să vă produceți proprii bani

O altă ilustrare elocventă a faptului că nu e nevoie de bani pentru a face bani este însuși Sam Beckford, cunoscut acum în Statele Unite ale Americii drept „Micul întreprinzător milionar". Când Sam a fost aproape de fa-

liment, el s-a pus pe treabă. A făcut mai multe copii xerox ale fluturașilor în care își promova afacerea, după care le-a împărțit în diverse zone ale orașului, în scopul de a-și forma o clientelă. A reușit deoarece mesajul din fluturaș era cel corect (vezi capitolul 5 din „Cum să fac asta"). Restul este, deja, istorie.

În cazul său, nu banii au fost cheia succesului, ci o idee transpusă în realitate. Afacerea dumneavoastră va reuși nu pentru că veți fi bine finanțat, ci pentru că veți avea idei, pe care le veți pune în aplicare.

„Dorința de a ne crea propriii bani este cea care ne-a salvat", declară Sam. „Prin urmare, în așa zisa dumneavoastră strâmtorare — lipsă a banilor — veți găsi comoara de aur, adică ideile de care aveți nevoie pentru a vă transforma afacerea într-una de succes. Aici se află calea și motivul înfrângerii celor mai mari și mai bine plasați competitori. Ei nu găsesc niciun sens în a face ceea ce urmează să faceți dumneavoastră. Ei nu sunt nevoiți să-și pună mintea la contribuție și să găsească idei noi de afaceri. Ei își pot «permite» să spună: «E vineri și e ora cinci după-amiază, hai să închidem! Un alt telefon de la un client? Nu ne interesează. Dacă are ceva să ne spună, o poate face și prin poșta vocală. Nu ne este indisponsabil». Își pot «permite» să se comporte astfel, întrucât au la dispoziție sume mari de bani. Istoria a demonstrat însă de nenumărate ori, că, dacă nu se trezesc la timp, această zonă de confort bine finanțată le poate fi fatală".

Sam a mai prezentat un motiv pentru care succesul dobândit fără bani vă oferă un avantaj în fața competiției: „Avem, astăzi, două mari companii care se află în competiție cu mica noastră afacere", spune el. „Este vorba despre un lanț de magazine care dispune de o finanțare internațională și care este condus de manageri. Acești manageri se dovedesc nu foarte abili atunci când vine

vorba de găsirea unor clienți noi și, apoi, de păstrarea lor. Astfel, afacerea lor nu merge nici pe departe la fel de bine precum a noastră. Definirea conceptului de marketing (știu pentru că am vorbit cu angajații de acolo) este radical diferită față de a noastră. Ei cred că marketingul înseamnă difuzarea ineficientă și haotică a unui număr limitat de fluturași. Dar, după cum am spus, este vorba de o companie mare cu mulți bani în spate, iar felul lor de a gândi este explicabil. Prin contrast, când ne-am început afacerea, am împărțit personal 3.000 de fluturași! De aceea, m-am amuzat când managerul unuia dintre aceste magazine a catalogat împărțirea a 700 de fluturași, de către o persoană din afara companiei, drept o mare realizare. În sinea mea, îmi spuneam că e o nimica toată, întrucât magazinul nostru împarte, de mai multe ori pe an, mii și mii de astfel de afișe publicitare. Concluzia? Banii pe care îi au la dispoziție i-au condus spre o delăsare cronică, motiv pentru care nu se mobilizează prea mult pentru a-și atrage clienții.

Cealaltă companie pe care o considerăm ca partener important al competiției se află la cea de-a două generație a unei afaceri de familie. Ca și în cazul celuilalt competitor, zona de confort va fi cea care îi va aduce mari necazuri. Proprietarul actual al afacerii, membru al celei de-a doua generații, nu știe cum este să te lupți pentru a răzbate, el neaflându-se niciodată în situația de a-și spune: „Voi face tot ce este necesar pentru a reuși". El este ferm convins că afacerea pe care a moștenit-o este un sac fără fund, care va produce întotdeauna bani. Prin urmare, dacă acești oameni vor dori să plece cu 10 minute mai devreme de la firmă, o vor face fără să stea prea mult pe gânduri, închipuindu-și că au suficiente resurse financiare pentru a acoperi eventualele daune.

Ne clasăm înaintea competitorilor noștri, deoarece nu credem că e nevoie de bani pentru a face bani. Ingredientele necesare sunt energia autentică și strategiile, aflate într-o constantă evoluție, de atragere și satisfacere a clienților. De asemenea, pentru a avea succes este nevoie de gândire creativă. Banii nemunciți le subminează pe toate acestea".

Banii nu fac altceva decât să vă diminueze *voința*

În orice mică afacere de succes, există o balanță caracteristică între *cum să* și *a vrea să*. O infuzie externă de capital reduce foarte mult din *voință*. Dacă primim o sumă mare de bani și știm că nu mai trebuie să facem vânzări timp de o săptămână sau chiar o lună sau dacă ne lăsăm creierul spălat de minciuna frumos ambalată, conform căreia „în afaceri nu obții profit decât după primii patru ani", nu facem decât să ne afundăm afacerea în dificultăți mult mai mari. Cele mai multe dintre micile afaceri dau faliment înainte de a putea verifica validitatea mitului „profit doar după primii patru ani". Era adevărat sau nu? Nu vor știi niciodată, întrucât au ieșit din afaceri în cel de-al doilea an.

Când banii nemunciți vă acoperă cheltuielile, nu mai simțiți nevoia să căutați clienți și să faceți vânzări! Nu mai simțiți nevoia să vă întrebați: „Cum putem fi profitabili? Cum pot face ca această afacere să îmi aducă un salariu bun?".

Repetarea ideilor greșite nu este o idee bună

Mason era un mic întreprinzător care, într-o zi, ne-a sunat și ne-a spus următoarele: „Am băgat din ce în ce mai mulți bani în această afacere, și presupun că într-o bună zi toate aceste investiții vor da roade. Vor da, nu-i așa? Adică, toate economiile mele, investite în această afacere, nu au fost în van, nu?".

Greșiți, domnule Mason. Ați calculat greșit.

Numai faptul că luați bani din alte surse, pentru a păstra afacerea vie, demonstrează că până la urmă ea nu va supraviețui.

Întâlnim multe situații regretabile în care soțul unei femei, ce deține o afacere, este dentist sau are o altă meserie de succes, dar alimentează cu bani afacerea soției, căci, „altfel, aceasta nu ar supraviețui".

La fel de des, se întâmplă să vedem cum soția are un serviciu bun și cum este îndemnată să finanțeze, cu o mare sumă de bani proveniți din salariu, afacerea insolvabilă a soțului. Până la urmă, acea afacere se transformă în ceva care nu va obține niciodată profit, întrucât perspectiva profitului nici măcar nu mai există. Aveți mare nevoie de această perspectivă! Trebuie să cereți propriei dumneavoastră afaceri să producă bani.

Învățați să nu mai hrăniți vulpea

Un prieten de-al nostru, care are o cabană la munte, ne-a povestit despre o vulpe care obișnuia să vină în spatele casei sale, plasate printre brazi. Curând, prietenul nostru începu să lase mâncare pentru vulpe în apropierea cabanei. I se părea interesant și distractiv să vadă vulpea venind în fiecare zi în spatele cabanei, pentru a se hrăni cu alimentele pe care i le lăsa acolo.

În scurt timp, însă, prietenul nostru realiză că face o mare greșeală. Prin urmare, a luat hotărârea să nu mai hrănească vulpea, dându-și seama că, dacă aceasta va deveni dependentă de mâncarea lui, va înceta să mai vâneze rozătoare sau orice altceva mai mănâncă ea. Dacă amicul despre care vorbim ar fi continuat să hrănească

vulpea „domestică", până în ziua în care ar fi părăsit cabana, probabilitatea ca aceasta să-și fi pierdut toate instinctele de supraviețuire ar fi fost una foarte mare. Ghearele sale nu ar mai fi fost la fel de ascuțite; dinții săi nu ar mai fi fost la fel de puternici; iar ea nu ar mai fi fost obișnuită să-și caute, singură, hrana. Ceea ce el credea că este benefic pentru vulpe ar fi putut, de fapt, să o ucidă.

Remarcați analogia cu exemplul soțului sau al soției ce deține o afacere? În numele „ajutorului dat soțului (soției) să supraviețuiască în afaceri", ei nu fac decât să ucidă mecanismele de supraviețuire ale acelei afaceri. Ajuți mai mult, dacă nu ajuți.

Au nevoie aceste afaceri de ajutor? Da! Dar nu de bani. Ele au nevoie de idei și de planuri de acțiune noi. Ele au nevoie de o nouă *voință* și de un nou *cum să*. Banii nu fac decât să stea în calea acestora. Banii suplimentari înrăutățesc situația, căci a continua să alimentezi cu bani nemunciți o afacere care îi înghite pe nerăsuflate, înseamnă a o face din ce în ce mai lacomă.

Așadar, nu vă transformați afacerea într-o vulpe domestică, crezând că e nevoie de bani pentru a face bani. Iată adevărul cu care puteți înlocui imediat această minciună: Nu trebuie să vă hrăniți afacerea cu bani. Afacerea este cea care trebuie să vă dea bani!

Nu de aceea ați deschis-o, de la bun început? Dacă da, atunci aveți nevoie de o afacere cu gheare ascuțite și dinți puternici.

Sam a eșuat de cinci ori în încercările sale de a face o afacere să funcționeze. Singura afacere care i-a adus și încă îi aduce cei mai mulți bani este cea pe care a lansat-o fără a avea bani la dispoziție.

„Am avut bani pentru a deschide toate celelalte afaceri pe care le-am încercat — spune Sam — dar niciuna dintre acestea nu ne-a reușit, cu excepția celei din urmă. Aceasta a avut succes pentru că am avut ceva mai important decât banii — am știut cum să adăugăm în mod continuu valoare clienților noștri, cum clienții buni, cum să avem profit și cum să înmulțim acest proces la infinit".

Înainte de a lansa această afacere de succes, Sam avea la dispoziție fotocopii care îl costaseră 50 de dolari și în rest nimic.

„Îmi amintesc că am făcut 1.000 de copii xerox și că am plătit câte cinci cenți pe coală", povestește Sam. „Am împărțit aceste pagini în trei părți, astfel încât să avem trei fluturași pe fiecare coală. Am distribuit fluturașii la 3.000 de case. A fost greu, pentru că a trebuit să mergem personal la fiecare dintre aceste locuințe. Așa am început această afacere, în urma căreia am devenit milionari. Profitul obținut în urma distribuirii celor 3.000 de fluturași l-am investit tot în activități de marketing, care s-au dovedit a fi eficiente. Am făcut totul cu convingerea că această afacere nu va fi asemănătoare celeilalte și nu va da greș. Trebuia să funcționeze. Dacă am fi avut 100.000 de dolari de la început, nu am fi ajuns niciodată până aici. Asta pentru că nu am fi învățat niciodată principiile de bază ale publicității (exemple în Capitolul 5 și pe www.smallbusinesstruth.com) care ne-au adus clienți".

Având la dispoziție bani suplimentari nemunciți, există șanse foarte mari ca micii întreprinzători să se implice în activități publicitare inutile și ineficiente. Unii dintre ei vor lipi fluturașii în autobuze, iar dacă strategia nu va funcționa, își vor spune: „Eh, sunt doar câteva mii de dolari, ce contează? Ne mai rămân destui bani!".

Dacă nu vă așteptați ca publicitatea și cheltuielile de marketing să dea rezultate, atunci ele nu vor da. Când o asemenea perspectivă nu există, înseamnă că nu acor-

dați o prea mare atenție acestor aspecte. Ele nu vi se par atât de importante, întrucât vă gândiți astfel: „De ce să-mi pierd timpul, gândindu-mă la acest fluturaș? Dacă nu merge, nu va fi un dezastru".

Pentru Sam însă totul trebuia să meargă, pentru a rămâne în fața ultimei misiuni: aceea de a învăța cum funcționează lucrurile; aceea de a învăța cum poate deveni o afacere una de succes. Era singura direcție în care o putea lua.

Experimentarea profitului imediat

Afacerea dumneavoastră există pentru a face profit și este exact ceea ce trebuie să facă. De aceea, trebuie să vă administrați timpul în funcție de această idee. Trebuie să vă împărțiți timpul în funcție de ceea ce este și ceea ce nu este profitabil.

Mulți dintre acei mici întreprinzători care cred că au nevoie de un împrumut bancar spun că marea lor problemă este managementul timpului, considerând criza financiară și cea de timp ca fiind două lucruri total separate! Ei încă nu știu că, de fapt, cel mai bun sistem de administrare a timpului este acela în care se așteaptă să se obțină profit din oricare activitate prestată.

Dumneavoastră nu trebuie însă să fiți ca ei. În timp ce vă planificați ziua, iar apoi urmați programul stabilit, aveți posibilitatea de a vă transforma activitățile într-unele profitabile. Toate! Mai întâi, însă, trebuie să evaluați misiunile la care vă angajați, pornind de la întrebarea vitală: „Este vorba despre ceva care mă va ajuta să aduc mai mult profit firmei sau nu?".

Dacă răspunsul este nu, atunci renunțați. Lăsați pe altcineva să execute sarcina respectivă. Este afacerea dumneavoastră și ar fi ineficient să faceți treaba unei

persoane plătite cu 10 dolari pe oră. Nu contează că este vorba despre ceva ce trebuie făcut! Găsiți pe altcineva să se ocupe de acest lucru. Este vorba despre o capodoperă pe care o creați dumneavoastră, și nu despre o pedeapsă pe care trebuie să o ispășiți.

Înțelegem că doriți „să luptați în avangardă", să preluați rolul de lider și să fiți vârful de lance al afacerii, dar acest lucru nu trebuie să se întâmple doar pentru a acoperi munca unui angajat, care a sunat să spună că este bolnav și că nu va veni la serviciu. Sunteți acolo pentru a colecta informații valoroase de la clienți, pentru a afla ce anume i-a atras la afacerea dumneavoastră și ce alte lucruri i-ar putea încânta, astfel încât să relateze și altora amănunte despre magazinul pe care îl conduceți.

Puneți-vă următoarea întrebare în legătură cu eforturile dumneavoastră zilnice: Este această activitate ceva care îmi va aduce un profit mai mare? Astfel se vor împuțina pauzele de cafea și de citit ziarul și vor dispărea discuțiile lungi în care tratați probleme personale cu angajații. Veți renunța la toate acestea, pentru a avea timp să vă implicați în activități care vor spori profitabilitatea afacerii. De asemenea, vor fi mai puține momente în care dumneavoastră, patronul, veți efectua activități ce presupun un salariu minim. În caz contrar, ar însemna să vă folosiți în mod total greșit inteligența și energia!

Luați-vă angajamentul de a fi mereu conștient de cele două niveluri ale administrării unei afaceri. Nivelul inferior este cel lipsit de luciditate, în care lucrați înăuntrul afacerii și care vă ocupă timpul cu lucruri mărunte. Nivelul superior este cel creativ, cel în care lucrați efectiv asupra afacerii și prin intermediul căruia reușiți să produceți mai mulți bani. Așadar, vă ocupați timpul

cu lucruri care vor da rezultate semnificative sau doar vă aflați în treabă?

Majoritatea micilor întreprinzători operează la nivelul inferior, cel în care sunt „doar ocupați" pe tot parcursul zilei. Zi de zi, ei încearcă să vină la muncă și să „trudească", dar eforturile lor par să nu dea niciun rezultat. Ei suferă de iluzia că „muncesc cu adevărat din greu"! Adevărul este că activitatea pe care o prestează de dimineață până seara se plasează doar la un nivel inferior, motiv pentru care, în final, vor ieși pe ușa din dos a afacerilor.

Așadar, respectați-vă energia mentală și aveți grijă în ce anume o investiți. Creați-vă afacerea astfel încât ea să creeze profit. Obligați-o să facă asta. Nu vă lăsați păcăliți de mitul „e nevoie de bani ca să faci bani", chiar dacă îl veți auzi repetat la nesfârșit de ceilalți. Am văzut cu toții care este adevărul: în cele mai multe cazuri, micile afaceri bine finanțate eșuează în mod lamentabil.

De fapt, o trecere în revistă mai amănunțită a istoriei Americii ne-ar arăta că eșecul cel mai drastic l-au înregistrat tocmai afacerile care au avut parte de cea mai bună finanțare din lume. Este vorba de afacerile de tip „dot-com", care au beneficiat de miliarde și miliarde de dolari. Prin urmare, dacă nu e nevoie decât de bani pentru a face bani, proprietarii acestor afaceri ar fi trebuit, acum, să dețină o avere enormă. Lucrurile nu stau însă așa. Nereușind să învețe cum să-și atragă clienții și nici cum să-i facă loiali și să-i determine să se întoarcă, multe dintre afacerile la care ne referim au intrat în faliment.

Toate aceste adevăruri sunt universale și nu contează ramura industrială în care activează afacerea dumneavoastră. Nicio afacere — indiferent de tipul ei — nu trebuie să fie dependentă de sume de bani, care să o scoată din impas. Dacă citiți aceste rânduri și vă gândiți: „Ei bine, industria în care activez eu e diferită", aflați că greșiți. Ideea de bază e aceea că orice afacere — indiferent de domeniul în care își desfășoară activitatea — trebuie să știe adevărul despre modul în care trebuie să-i atragă și să-și păstreze clienții, fără a avea nevoie de o finanțare externă.

O strategie bine pusă la punct, de formare și păstrare a clientelei, va deveni mult mai eficientă decât banii. Așadar, să citim mai departe și să descoperim care sunt acele strategii care s-au dovedit eficiente!

Minciuna nr. 3

Nu trebuie decât să ne facem numele cunoscut

Probabil că nu sunt puține acele persoane din jurul dumneavoastră care vă spun, obsesiv, că trebuie să vă faceți numele cunoscut. Și probabil că cel mai des auziți acest lucru din gura reprezentanților companiilor de publicitate, care vă atenționează că recunoașterea numelui este vitală și că *trebuie neapărat să vă faceți cunoscut* pe piață.

Nu este adevărat! Nu este obligatoriu ca reclama pe care o faceți afacerii dumneavoastră să vă facă numele cunoscut. Obiectivul primordial al unei reclame este acela de a-i atrage pe clienți.

Afacerea dumneavoastră are nevoie de reclame care să atragă exact acel tip de client căruia doriți să îi vindeți marfa și pe care doriți să vi-l faceți loial. Scopul unei campanii publicitare nu este acela de „a vă face cunoscut" sau de a vă face „un nume mare", ci acela de a spori numărul de vânzări!

Așadar, aveți grijă: Există o mulțime de informații dăunătoare care sunt vehiculate în domeniul publicității și care vă pot afecta negativ afacerea.

Când spunem „informații dăunătoare" o facem pentru că nu vrem să folosim cuvinte mai grele, rezumându-ne la eufemisme. Când specialistul în publicitate al ziarului

local încearcă să vă spună că mica dumneavoastră afacere are nevoie de un renume și că cel mai important lucru pe care îl puteți face este să lansați o campanie publicitară în acest sens, trebuie să știți că tocmai ați fost mințit.

Nu este vorba despre o minciună pe care o difuzează numai reprezentanții departamentelor publicitare ale ziarelor. Toți cei din mass-media, cei care se ocupă de afișe sau de reclamele radio — toți cei care vă vorbesc de „cognoscibilitate" — nu fac decât să vă împingă spre prăpastie.

De ce? Pentru că nu are nicio valoare faptul că un grup de oameni ajunge, la un moment dat, să cunoască numele afacerii dumneavoastră. Demascăm aici o minciună care provoacă într-o mică afacere cele mai mari și mai inutile cheltuieli.

Pentru ca publicitatea să dea rezultate, trebuie, mai întâi, să înțelegeți ce este publicitatea! Publicitatea este „arta de a vinde prin text". Această definiție nu s-a schimbat de când fostul polițist canadian (care s-a dovedit a fi un geniu în domeniul publicității), John E. Kennedy, a schimbat pentru totdeauna fața publicității, în anul 1905, cu acele trei cuvinte celebre.

Prin urmare, gândiți-vă la reclamă ca la un agent de vânzări. Modelați-o în așa fel, încât să devină un agent de vânzări. Ar reuși acesta să facă măcar o vânzare dacă ar contacta posibilii clienți și nu ar face altceva decât să rostească în mod obsesiv numele companiei dumneavoastră? Ar avea el succes dacă i-ar suna la telefon, le-ar șopti numele afacerii, iar apoi ar închide?

Nu-i așa că vă așteptați la mai multe de la un agent de vânzări? Ei bine, aceleași așteptări trebuie să le aveți și de la o campanie publicitară.

Faceți în așa fel, încât reclama să atragă

Chiar și înainte de a vă apuca să concepeți un fluturaș, poate ar fi bine să vă întrebați următoarele: „Pe cine încercăm să atragem? La ce tip de client ne gândim? (Același gen de discuție pe care o aveți cu un agent de vânzări, înainte de a-l trimite în lume, în căutarea clienților.) Dorim un client care se va dovedi profitabil pentru afacerea noastră? Ori ne dorim clienți zgârciți, care nu cumpără decât lucruri ieftine?

Unul dintre cele mai importante adevăruri despre micile afaceri pe care vi-l putem împărtăși este acesta: calitatea afacerii dumneavoastră se află în strânsă legătură cu calitatea clienților. Pentru o afacere de succes, aveți nevoie de clienți buni, care sunt oameni de nădejde, clienți care vă vor fi fideli mulți ani la rând. Publicitatea este terenul perfect pentru constituirea unei astfel de clientele.

Rețetă pentru o afacere dezastruoasă

Dacă deschideți acum un ziar local și vă aruncați ochii pe reclamele micilor întreprinzători, veți observa că cele mai multe dintre anunțuri sunt gândite după un anumit clișeu. Luați chiar acum un ziar și verificați dacă lucrurile nu stau în felul următor:

1. Numele afacerii este scris în partea de sus a reclamei.
2. Urmează, apoi, o ofertă de reducere, de genul 20% din prețul unui produs sau al unui serviciu, sau o ofertă privind prețul mic al unui anumit serviciu (schimbarea uleiului la mașină — doar 19,95 de dolari).
3. Numărul de telefon și adresa sunt inserate în partea de jos a reclamei.

Acest șablon publicitar nu are nimic de-a face cu arta de a vinde. Seamănă mai degrabă cu un panou informativ. Este rudimentar și mult prea laconic. Nu are nicio șansă de a transforma procesul de vânzări într-unul profitabil pentru dumneavoastră. Nu face decât să vă scoată *numele* în evidență și, ceea ce e mai grav, îi fixează cititorului imaginea unei afaceri cu prețuri reduse (și, probabil, a uneia de valoare redusă). Chiar dacă acest anunț publicitar reușește să atingă aceste obiective limitate, el nu vă va ajuta deloc pe termen lung. Pe termen lung, vă doriți să construiți o afacere ultra-profitabilă, iar prima cărămidă o reprezintă tocmai această primă reclamă pe care o publicați.

Prin urmare, nu apelați la astfel de reclame golașe și lapidare! Nu veți face decât să vă irosiți în zadar banii și să atrageți tipul greșit de clienți (dacă se întâmplă totuși să atrageți pe vreunul).

Iată două reclame tipice pe care le-am extras dintr-un ziar local:

Walnut Creek Equipment Inc.
Mașini-unelte
Cereți-i lui Moș Crăciun un STIHL!
Reduceri la ferăstrăul MS 170
doar 299 de dolari!
Stoc disponibil redus!
2610 Powder Keg Drive
555-2345

Lube Master
Ofertă specială de iarnă
Schimbarea uleiului
pentru doar 19,95 de dolari
Ofertă disponibilă
până la 31 decembrie
536 Saddle Street
Luni–Sâmbătă 9–18
555-1234

Răsfoiți un ziar pe care îl aveți la îndemână și veți găsi reclame foarte asemănătoare celor prezentate mai sus. De fapt, una dintre ele ar putea fi chiar a dumneavoastră. Dacă așa stau lucrurile, veți avea posibilitatea să o verificați și să vă dați seama că nu dă rezultate. Probabil că expertul în publicitate vă spune că trebuie să aveți răbdare, că numai „repetiția" dă rezultate. Dar nu este deloc așa. Dacă simțiți că reclama dumneavoastră nu are niciun efect, înseamnă că aceasta este și realitatea. Nu are nicio importanță de câte ori o veți relua.

Dacă aveți cifrul greșit la un lacăt, șansele de a-l deschide nu cresc de fiecare dată când încercați acest lucru. Dacă formați un număr greșit de telefon, nu înseamnă că dacă îl veți forma de mai multe ori, până la urmă, veți suna acolo unde vă doreați.

Scopul unei reclame este acela de a ajunge la cineva. E obligatoriu să se întâmple așa. Dacă ea nu își găsește destinatarul din prima încercare, înseamnă că ați irosit niște bani.

Mulți dintre reprezentanții publicitari ai ziarelor vă vor spune că trebuie să vă publicați anunțul de 10 ori, pentru a crea „frecvență". Ei vor insista: „Când oamenii vor vedea reclama de mai multe ori, vor deveni interesați". Fie că o face cu bună știință, fie că nu, specialistul vă minte.

Timpul va trece. Nu veți obține niciun răspuns la anunțul publicitar. În acest context, în momentul în care atât dumneavoastră, cât și specialistul, veți realiza că reclama nu funcționează, acesta vă va lua deoparte și vă va spune că aveți nevoie de un anunț de dimensiuni mai mari, astfel încât să sară în ochi și să fie observat de mai multe persoane. „Nu schimbați textul, doar măriți dimensiunile anunțului!". (E ca și cum chelnerul v-ar spune: „Nu vă place plăcinta? Ce-ar fi să luați o bucată mai mare!".)

Frecvența și dimensiunea pot suna precum niște argumente logice. În teorie, ele ar putea părea eficiente în stârnirea interesului posibililor clienți, dar, în realitate, sunt concepte lipsite de conținut. Frecvența în sine nu aduce niciun lucru nou. La fel se întâmplă și în cazul dimensiunii. Ele sunt total neproductive atunci când anunțul este ineficient.

Există cu siguranță, undeva prin oraș, un restaurant pe lângă care ați trecut de cel puțin două ori pe zi, de mai bine de un an. Îi vedeți mereu numele, iar localul nu pare deloc unul rău. Probabil că, până acum, i-ați văzut numele de pe firmă de peste 1.000 de ori! Dar nu ați mâncat niciodată acolo. Frecvența și faptul că știați de existența acestui restaurant nu au fost suficiente. Un nume scris cu litere mai mari nu ar fi schimbat cu nimic lucrurile. Dacă nu aveți un motiv anume pentru a intra în local, pur și simplu nu intrați.

De pe Broadway pe scena afacerilor

Frank Mastercola și soția sa locuiesc în Park Ridge, New Jersey. Ei au fost clienții noștri în urmă cu ceva

timp, când mica lor afacerea mergea binișor, dar nu spectaculos. Frank și soția sa fuseseră artiști pe Broadway și jucaseră în spectacole precum *Cats* sau *Starlight Express*. Ei au interpretat diferite roluri alături de figuri celebre, precum: Bob Fosse, Michael Bennett, Cheeta Rivera, Liza Mineli și alți profesioniști din industrie.

După succesul obținut pe Broadway, soția lui Frank, Anita, a deschis un mic studio, unde a început să predea lecții de muzică și de dans. Patru ani mai târziu, Frank a decis să i se alăture și să se implice activ în administrarea afacerii.

„De aproximativ trei ani, numărul studenților noștri nu trecea de 400", ne-a menționat Frank. „Filosofia noastră de publicitate era aceea că *a te face cunoscut* este cea mai bună metodă de a-ți atrage clienți. S-a dovedit însă că nu ne putem baza numai pe această idee. De aceea, am început să ne gândim la alte strategii publicitare. Apoi ați apărut voi, promovându-vă sistemul de publicitate, exact la momentul potrivit pentru noi. Ne-am dat seama imediat că aceasta era calea corectă!".

Trecând de la deviza falsă că cea mai bună strategie este aceea de *a-ți face numele cunoscut* la *adevărul* că publicitatea înseamnă arta de a vinde, Frank și Anita au reușit să-și mărească efectivul de studenți la 800! Dublu față de numărul inițial! Acum, ei au intenția, curând realizabilă de achiziționare a unui sediu mai spațios, în care vor găzdui școala lor de dans și de muzică.

Să analizăm însă mai în profunzime, cele două anunțuri publicitare pe care le-am prezentat mai sus, pentru a vedea exact ce fel de modificări trebuie efectuate pentru a vă îmbunătăți afacerea, așa cum au procedat Frank și Anita.

Întrebare: Ce fel de clienți vor fi atrași de anunțul publicat de Lube Master? Iată-l din nou:

Lube Master
Ofertă specială de iarnă
Schimbarea uleiului
pentru 19,95 de dolari
Ofertă disponibilă
până la 31 decembrie
536 Saddle Street
Luni-Sâmbătă 9-18
555-1234

Răspuns: O persoană care caută un preț cât mai mic pentru schimbarea uleiului la mașină, nu?

Acest anunț încearcă strategia clasică denumită „loss leader" — care presupune atragerea clienților prin articole vândute ieftin. Credem însă că anunțul nu va da prea multe roade. Prețuri mici pentru schimbarea uleiului sunt peste tot, nu? Nu e nimic irezistibil în această reclamă. Nimic special. De aceea, suma vânzărilor va fi nulă. Țineți minte: Pentru ca un anunț publicitar să dea rezultate, el trebuie să întruchipeze *arta de a vinde prin text*.

Și chiar dacă acest anunț va avea vreun efect, acesta nu va face decât să atragă un cumpărător zgârcit, o persoană motivată de preț. În aceste condiții, vă veți confrunta cu misiunea imposibilă de a-l convinge pe client să se întoarcă la magazinul vostru urmând să plătească prețuri normale pentru serviciile viitoare. Mult noroc!

Încercați să transformați un cumpărător zgârcit într-unul de calitate și atât el, cât și dumneavoastră, vă veți alege numai cu frustrare, nervi și sentimentul trădării. Micii întreprinzători fac deseori această greșeală: atrag de la bun început clientul nepotrivit și încearcă, apoi, să-l transforme într-unul profitabil.

Trebuie să schimbaţi mesajul din spatele anunţului şi al afacerii dumneavoastră. Ceea ce credeţi despre afacerea pe care o deţineţi este şi ceea ce va crede şi clientul despre ea. Totul trebuie să înceapă cu dumneavoastră.

Oamenii îşi pot schimba uleiul la maşină oriunde. Un preţ redus la acest serviciu nu reprezintă nimic special.

Poate că vă întrebaţi: Dar ce anume e *special*? Ce poate să vrea mai mult un şofer decât o schimbare ieftină a uleiului?

Există două răspunsuri, care nu ne pot înşela: (1) timp şi (2) confort!

Nu uitaţi: *Timpul înseamnă bani.*

Conform ultimelor studii privind câştigurile financiare, 20% din populaţia SUA controlează 47% din totalul veniturilor disponibile.

Aceste date relevă că unul din cinci americani are atâţia bani la dispoziţie, încât nu este deloc interesat de preţul produselor sau al serviciilor, atunci când este dispus să-i cheltuiască. Are deci rost să vă axaţi mesajul publicitar pe un subiect care nu îi interesează?

Persoanele care fac parte din acele 20 de procente sunt clienţii ideali! Nu preţurile sunt factorul principal atunci când aceştia decid să vă cumpere bunurile, ci tocmai dumneavoastră, patronul. Nimeni altul! Sunteţi primul motiv pentru care ei apelează la afacerea pe care o conduceţi şi aşa şi trebuie să fie. Calitatea, serviciile şi angajamentul dumneavoastră sunt cele care decid. De aici vine profitul şi tot de aici vin şi clienţii de calitate, loiali pe viaţă; în niciun caz, de la o ofertă de reducere a preţului.

Prin urmare, iată un anunţ publicitar care reformulează această ofertă, orientându-se spre un client total diferit:

Sunteţi prea ocupat
pentru a vă schimba uleiul?
Vă vom ridica maşina,
îi vom schimba uleiul,
o vom spăla şi curăţa,
după care o vom lăsa
exact în faţa casei sau
a biroului dumneavoastră,
împreună cu cea mai bună
cafea de la Starbucks!
Lube Master—Executive Valet
555-2345

Pe cine va atrage acest anunţ? Pe cei care sunt mai preocupaţi de timp decât de bani. Pe cei care pierd o sumă mult mai mare de bani pe minut, atunci când schimbă uleiul maşinii, decât mărunţişul câştigat în urma unei reduceri de preţ. Pe cei care văd în timpul petrecut aşteptându-şi maşina ore irosite şi păgubitoare. Pe cei care doresc să joace golf sau să-şi petreacă timpul cu copiii în week-end şi nu să umble după potcoave de cai morţi. Aceştia sunt clienţii ideali!

Folosiţi întotdeauna formula publicitară care îi atrage pe clienţii de valoare

Iată o formulă publicitară simplă, care l-a ajutat pe Sam Beckford să devină milionar:

Etapa I: Titlul anunţului, plasat în partea de sus, trebuie să conţină un mesaj referitor la soluţionarea unei probleme sau la un beneficiu unic care este mult mai valoros decât produsul însuşi. Numele afacerii nu trebuie să apară niciodată în partea de sus a anunţului, întrucât nu are niciun efect în atragerea clienţilor. Oa-

menilor nu le pasă ce nume poartă compania pe care o conduceți. Sunt interesați doar de ce le poate oferi afacerea dumneavoastră.

Etapa II: Nu faceți nicio referire la preț, în anunț.

Dacă prețul este singurul element de atracție a clienților, pierdeți bătălia. Nu uitați că, pentru unul din cinci clienți, prețul este ultimul lucru la care se uită. Cu toții am cumpărat produse care erau scumpe, dar care meritau toți banii. Prețul este doar un detaliu, nu tranzacția în sine.

Etapa III: Oferiți un serviciu unic (pe care doar dumneavoastră îl puteți furniza), nu un preț scăzut, drept „cârligul" de atragere a clienților. Oamenii cumpără dintr-o mulțime de alte considerente, nu doar pentru că le convine prețul. Odată ce veți începe să înțelegeți acest lucru, veți începe să atrageți clienți care vă vor demonstra neîncetat că acesta este adevărul. Clienții de calitate, așa cum este și oferta dumneavoastră unică, sunt cei care vă vor fi mereu fideli. Gândiți-vă că cele două mărci de automobile cu cea mai înaltă rată a vânzărilor multiple sunt Lexus și Cadillac! Prețul să fie, oare, secretul acestui succes?

Să utilizăm formula noastră pentru micile afaceri (vezi www.smallbusinesstruth.com) pentru a reformula al doilea anunț, cel despre ferestrău. Iată originalul:

Walnut Creek Equipment Inc. *Mașini-unelte* Cereți-i lui Moș Crăciun un STIHL! Reduceri la ferăstrăul MS 170 doar 299 de dolari! Stoc disponibil redus! 2610 Powder Keg Drive 555-2345

Mai întâi, trebuie să vă întrebați: „Cine oare va cumpăra un ferăstrău în valoare de 300 de dolari drept cadou de Crăciun?". Răspunsul: Soția unui bărbat căruia îi place să taie copaci sau bușteni. Încercați să țineți minte că cei care achiziționează acest produs nu sunt cei care se vor bucura de el! (Poate că ultima frază vi se va părea mai mult decât evidentă, o tautologie, și veți spune că nu mai era nevoie să vă atragem atenția. Trebuia totuși să o facem, pentru că în timpul sărbătorilor, o mulțime de anunțuri se adresează cui nu trebuie. Nu uitați: Anunțul funcționează precum un agent de vânzări. Faceți-l să comunice cu cel care cumpără.)

Cele mai multe dintre doamnele care vor cheltui 300 de dolari pe un ferăstrău, în scopul de a-l face cadou soțului, nu vor cumpăra în funcție de preț. Dacă ar fi fost așa, ele nu s-ar mai fi obosit și ar fi căutat un set de chei de 39 de dolari, nu un ferăstrău de 300 de dolari.

Întrebarea numărul doi: Câte soții vor intra într-un magazin de mașini-unelte, pentru a se uita după ferăstraie? Probabil că nu foarte multe. Ele se vor simți intimidate până și de ideea de a călca pragul unui asemenea magazin.

Prin urmare, luând aceste observații în considerație, iată anunțul nostru, reformulat, care îl va atrage pe clientul ideal pentru cumpărarea ferăstrăului cadou:

Cadoul perfect pentru soțul harnic Vă vom livra un ferăstrău STIHL MS 170, prezentat în cutie și împachetat precum un cadou, și îl vom plasa sub bradul dumneavoastră. Sau... vă putem ajuta să îl ascundeți până în ziua cea mare,

pentru a nu strica surpriza.
Mai mult, vă vom aduce în curte
și un buștean-test, de aproape
un metru, pentru a-l putea
încerca imediat!
Având garanția noastră,
„va fi încântat",
lăsați-l să-l încerce, iar dacă
nu-i va plăcea, îl vom lua înapoi
și îi vom permite să-l schimbe
cu oricare alt model.
Walnut Creek Equipment
555-1234

Cât costă ferăstrăul? Ar putea fi mai scump cu 50 de dolari decât cel din primul anunț? Cui îi pasă? Important e că merită toți banii. Acum nu mai vindem un simplu ferăstrău, acum vindem deja un eveniment! Bușteanul din spatele curții pe care poate fi testat, ascunderea sa până la momentul oportun și, nu în ultimul rând, faptul că doamna care îl cumpără nu va fi nevoită să îl care până acasă și nici nu va fi îngrijorată de eventualitatea ca soțului să nu-i placă alegerea sa.

Printr-o astfel de reclamă, ați făcut următoarele lucruri: (1) v-ați adresat cumpărătorului, (2) ați zugrăvit imaginea unei zile minunate de Crăciun și (3) ați ajutat la păstrarea surprizei. Pentru clientă, sunteți un adevărat erou. Cu acest anunț, i-ați rezolvat cele mai mari și mai stresante probleme!

Nu uitați: Una din cinci persoane din comunitatea dumneavoastră nu se preocupă de preț. Va cumpăra orice, atâta timp cât își va dori produsul pus în vânzare. Mai mult, va plăti fără niciun fel de regret bani în plus, dacă o veți convinge că va beneficia de o experiență sau

de un eveniment deosebit. Cu toții suntem dispuși să cheltuim oricât pentru nunți, aniversări sau sărbători de Crăciun.

Probabil că vă spuneți în gând: Dar toate acestea presupun o grămadă de muncă! Nu ar implica eforturi suplimentare împachetarea și livrarea ferăstrăului?

Bineînțeles! Ideea e că mare parte a întreprinzătorilor nu se vor angrena la o astfel de treabă. De aceea, acesta ar putea fi avantajul dumneavoastră asupra lor.

Mulțumită acestor eforturi suplimentare *nu foarte mari*, nu veți mai fi nevoit să vă *spetiți* pentru a vă păstra afacerea viabilă. Aceste eforturi vă vor conduce către prosperitate, vor fi o cale care vă va conduce către multe vacanțe și către mulți ani fericiți și plini de profit.

Și, odată ce lucrurile vor fi puse în mișcare, veți descoperi încă ceva care vă va răsplăti pe deplin munca: A lucra pentru a fi bine plătit de către clienți plăcuți nu mai pare muncă. Sentimentul va fi acela că sunteți un meșteșugar deosebit, care execută opere de artă. Și chiar așa este.

A avea clienți de valoare înseamnă a avea o afacere profitabilă. Sunt jumătăți ale aceluiași sistem, ce nu pot fi separate. Dacă vă doriți cu adevărat profituri mari, trebuie să știți că piața vă așteaptă cu brațele deschise. Unul din cinci oameni așteaptă ca problemele lui să fie rezolvate, în schimbul banilor pe care îi oferă. Aveți șansa de a fi soluția și de a obține recompensa. Am îndrumat nenumărați mici întreprinzători pe care i-am învățat să facă exact ce vă sfătuim pe dumneavoastră în aceste rânduri. În cazul lor, strategia a dat rezultate, ceea ce înseamnă că va da și pentru dumneavoastră. Poveștile lor sunt relatate pe website-ul nostru. Citiți-le și verificați adevărul celor spuse mai sus.

(La www.smallbusinesstruth.com, mai puteți vedea modele unice de anunțuri funcționale în vederea atragerii clienților ideali, pentru alte șase tipuri de afaceri. Tot la aceeași adresă, puteți primi, gratuit, detalii referitoare la noi strategii publicitare deosebit de eficiente.)

Nu există niciun mister în domeniul publicității. Aceasta poate da roade sau nu. Dacă strategia dumneavoastră publicitară nu funcționează (sau acest lucru nu poate fi verificat), încetați imediat să mai investiți bani în ea. Nu mai cheltuiți nici măcar un cent, până când aceasta nu vă va furniza un feed-back cuantificabil. Tratați anunțurile publicitare ca pe niște agenți de vânzări, pentru că, de fapt, exact asta sunt.

Minciuna nr. 4

Experiența îmi va fi de ajutor

Cu toții am auzit spunându-se că „experiența" este cel mai bun profesor. Întrebați însă o femeie care tocmai s-a măritat cu un al treilea bărbat alcoolic, dacă această afirmație este adevărată.

Unii oameni au o „experiență" bogată în a trăi alături de persoane care sunt dependente de droguri sau de alcool, dar acest lucru nu îi face mai înțelepți. De obicei, se întâmplă tocmai contrariul.

Să ne închipuim că un medic vă examinează inima, iar apoi vă aduce la cunoștință că ori vă lăsați de fumat, ori veți avea grave probleme de sănătate. În acel moment, cu siguranță nu vă veți gândi să-i răspundeți ceva de genul: „Domnule doctor, fiți fără grijă, am o experiență vastă de fumător".

Așadar, trebuie subliniat încă odată că experiența nu este benefică pentru dumneavoastră. Dimpotrivă, ea vă poate aduce numai necazuri.

În afaceri, lucrurile stau exact la fel. Dacă experiența dumneavoastră constă în repetarea unor acțiuni total ineficiente, atunci ea vă va face mai mult rău decât bine. Competitorii lipsiți cu desăvârșire de experiență, dar care știu care sunt strategiile publicitare corecte și, în același timp, au abilități de servire ireproșabilă a clienților, vă pot surclasa afacerea chiar de la bun început.

Nu are nicio importanță faptul că au sau nu au experiență în domeniu.

Experiența vă poate călăuzi pe un drum greșit, în care veți eșua iarăși și iarăși în domeniile cheie ale afacerii dumneavoastră. Va fi doar o problemă de timp momentul în care acest drum se va uni cu cel la capătul căruia se află cimitirul afacerilor.

Dacă Thomas Edison (cel care a efectuat zeci de mii de teste până a reușit să inventeze becul electric) ar fi repetat același experiment de fiecare dată, fără a schimba absolut nimic, ar fi ajuns la următoarea concluzie: „Din experiența mea, pot spune că becul electric nu poate fi inventat". Mulți dintre întreprinzători nu reușesc să inventeze o afacere profitabilă, tocmai pentru că nu schimbă nimic în aceasta.

Ei repetă la nesfârșit ceea ce nu funcționează.

Cei care fac această greșeală cred că, dacă rezistă pur și simplu cât mai mult în lumea afacerilor, experiența pe care o vor acumula îi va ajuta de una singură să-și îmbunătățească abilitățile de construire a unei afaceri profitabile. Din păcate pentru ei, acest lucru nu este valabil.

Cu 12 ani în urmă, Deanna și Aaron au deschis o companie mică de training în domeniul vânzărilor, crezând că abilitățile Deannei ca orator și priceperea lui Aaron în contabilitate vor forma combinația perfectă pentru succes. După câțiva ani, în care nu numai că nu au avut profit, dar au și pierdut bani și s-au împovărat de datorii, cei doi au angajat un consilier de afaceri pe care noi îl cunoaștem și al cărui nume este Rolf.

„Care este strategia dumneavoastră actuală pentru a îmbunătăți situația?", i-a întrebat Rolf, în prima săptămână de consiliere.

„Strategie?", se miră Aaron.

„Da. Planul curent privind această afacere. Să analizăm acest plan și să vedem unde și cum îl putem ajusta pentru a-l face să dea rezultate cât mai rapide", explică Rolf.

„La ce plan anume vă referiți", interveni și Deanna.

„Planul dumneavoastră pentru succes", preciză consilierul. „Strategia care va întoarce situația în folosul afacerii pe care o dețineți".

„Sincer, nu prea înțelegem la ce vă referiți", spuse Aaron. „Deocamdată, noi ne chinuim să rezolvăm problemele curente pe care le avem. Am redus drastic cheltuielile salariale, iar furnizorii ne-au acordat un răgaz pentru a trece de dificultăți. Așa că, am presupus...".

„Cum să vă spun, noi avem multă credință", îl întrerupse Deanna. „Ne rugăm mult împreună și credem cu tărie că dacă stăm pe linia de plutire și nu ne pierdem credința, până la urmă, cu ajutorul experienței, lucrurile vor lua o altă întorsătură. E logic ca o persoană care se ocupă cu ceva de foarte mult timp, să devină din ce în ce mai eficientă, nu?".

„Nu, nu e deloc așa", îi răspunse consilierul. „Nu e *logic*. Dacă ești pe drumul greșit către orașul în care vrei să ajungi, nu contează de câtă vreme ești pe acel drum, căci oricât vei merge pe el, tot nu vei ajunge la destinație. De asemenea, nu contează nici cât de mult te rogi sau de câtă credință dai dovadă, în timp ce mergi pe acest drum. Drumul greșit este un drum greșit".

„Dar până acum, toți ceilalți ne-au spus exact contrariul", se dezvinovăți Deanna. „Din prima clipă în care am început această afacere, toți cei din jurul nostru ne-au avertizat că pentru a reuși îți trebuie multă forță de muncă și multă experiență. Am crezut că ține de rațiunea lucrurilor ca, pe parcurs, cu cât muncești mai mult și mai greu, să începi să devii din ce în ce mai bun la acea activitate".

„E o teorie greșită", sublinie consilierul. „Examinați cu atenție cifrele afacerii voastre. Aceste cifre nu mint. Ele sunt singurul adevăr pe care îl aveți acum. Spre deosebire de oameni, cifrele nu știu să mintă. Vă aflați pe drumul greșit spre oraș. Nu numai că acest drum nu vă va conduce la destinație, dar cu cât veți petrece mai mult timp pe el, cu atât vă veți depărta mai mult de obiectiv. În cazul de față, experiența și truda nu fac decât să contribuie la eșecul vostru".

Deanna și Aaron s-au privit uimiți unul pe altul. Ceea ce auzeau era contrar tuturor sfaturilor primite, până atunci, în privința vieții și a afacerilor.

Reușind să-și convingă clienții că are dreptate, consilierul trecu la următoarea etapă și elaboră un nou plan pentru afacerea acestora, bazându-se pe principiile descrise în această carte. Punerea în practică a planului a durat șase luni, timp în care afacerea a început să devină profitabilă. După un an, cei doi aveau mai mulți bani decât ar fi visat vreodată, ambii aflându-se printre cei mai bogați oameni din comunitatea lor. Afacerea pe care o administrau îi răsplătea cu roade alese.

„Vă mulțumim pentru tot binele pe care l-ați făcut afacerii noastre".

„Pentru asta sunt făcute afacerile", le-a reamintit consilierul. „Ele există pentru a vă aduce profit, nu pentru a vă distruge viața".

După cinci afaceri nereușite: Succesul!

Când acordați experienței în sine valoarea pe care nu o merită, continuând să credeți că ea singură vă poate conduce spre succes, faceți fără să vreți următoarele lucruri: aprofundați și întăriți temeliile comportamentelor disfuncționale care împiedică creșterea și înflorirea afacerii dumneavoastră. În acest fel, singurul efect obținut este acela de a vă îndepărta și mai mult de profit, adică tocmai de țelul pe care vi l-ați propus atunci când ați pornit afacerea.

Fiți cu multă băgare de seamă atunci când cineva aduce în discuție subiectul experienței. Chiar și atunci când este vorba despre experiența altor oameni. Dacă vă aplecați urechea la ceea ce spun anumite persoane negativiste, doar pentru că au experiență, v-ați putea molipsi cu aceleași minciuni care au îmbolnăvit afacerea acestora. Eșecul poate fi contagios. Apreciați *succesul* altora, nu experiența.

Mulți dintre așa-zișii „experimentați" au discutat cu cei care participă la seminariile noastre și au ținut morțiș să îi convingă de faptul că ideile pe care noi le promovăm sunt prea simpliste. De asemenea, ei s-au arătat circumspecți în fața tuturor poveștilor de succes ale foștilor noștri clienți, susținând că acestea sunt „mult prea frumoase pentru a fi adevărate".

Ei bine, acești oameni au reușit să identifice două aspecte corecte. Rezultatele sunt într-adevăr „frumoase", iar poveștile sunt cum nu se poate mai „adevărate", începând chiar cu succesul înregistrat de Sam Beckford. Sam a devenit milionar prin intermediul micii sale afaceri (după ce a eșuat în alte cinci tentative), aplicând, pur și simplu, adevărurile dezbătute aici. Cartea pe care o aveți în față prezintă cu rigurozitate toate principiile care l-au condus pe Sam spre succes.

Mulți cred că a deveni milionar, precum Sam, e ceva de domeniul irealului. Pentru ei, obținerea unui asemenea succes pare un vis irealizabil sau unul cu șanse minore de transpunere în viața reală. Probabilitatea de a avea un milion în cont — cred ei — este asemănătoare celei de a câștiga la loterie o sumă importantă de bani.

Dar, oare, așa stau lucrurile? A deveni milionar este doar o iluzie deșartă? În Statele Unite ale Americii și în Canada trăiesc efectiv milioane — nu mii, milioane — de persoane care au ajuns să aibă un cont cu șase zerouri, după ce și-au deschis o mică afacere. Așadar, șansele ca dumneavoastră să vă alăturați lor sunt destul de mari. Dar, mai întâi, trebuie să fiți sincer — nu optimist până în pânzele albe, doar sincer — în privința oportunității reale pe care afacerea dumneavoastră o are pentru a vă face un om bogat.

Găsirea propriului drum către libertate

Chris Napoli, din Philadelphia, se numără printre cei care au asistat la seminarele noastre organizate în Vancouver. Bazându-se pe ceea ce a învățat, el a reușit să schimbe radical felul în care făcea afaceri. Într-o zi, el ne-a sunat, ținând să ne înștiințeze că — după implementarea ideilor promovate de noi — atât viața personală, cât și cea de afaceri înregistraseră o transformare semnificativă, în sens pozitiv.

„Nu mai trebuie să trudesc la nesfârșit pentru a-mi face afacerea funcțională. Uneori, sunt luni în care dispun de o mulțime de timp liber. Și pentru că am atâta timp liber, mă pot axa pe acele activități care aduc cel mai mult profit. În urmă cu doi ani, munceam între 60 și 80 de ore pe săptămână. Acum, există momente în care nu mai trebuie să muncesc deloc chiar și două săptămâni la rând".

Chris Napoli a învățat că nu osteneala și nici experiența nu sunt elementele care asigură succesul, ci *concentrarea pe activitățile care funcționează.*

Există aspecte ale afacerii dumneavoastră care, odată modificate, pot începe să producă bani pe bandă rulantă; cu o singură condiție: să eliminați din sistem toate cele nouă minciuni și să le înlocuiți cu adevărurile prezentate aici.

Înainte să ne cunoască, Chris credea că dacă ar fi rezistat pe baricade, împreună cu vechile sale metodele de a face afaceri, într-un final, experiența l-ar fi ajutat de una singură să răzbată. Dar acest deznodământ n-ar fi avut niciodată loc. După ce a participat la seminarii, el și-a dat seama că se afla pe un drum greșit în mai multe privințe: în publicitate, în relațiile cu angajații, în structura prețurilor. De fapt, greșea în aproape fiecare segment al afacerii sale. Chris crezuse că urmase directivele „firescului", pe care i le împărtășiseră alți oameni, care, ori nu fuseseră niciodată implicați într-o afacere, ori tocmai eșuaseră într-una.

Eșecul poate, într-adevăr, intra în categoria „firescului". Potrivit datelor statistice, patru din cinci mici afaceri din SUA eșuează. De aici, vine și acel „firesc" despre care vorbesc multe persoane, de la cei care au dat-o în bară sau care se zbat să rămână pe linia de plutire. Vorbesc, se plâng și își confirmă unul altuia temerile cele mai cumplite. Cei care fac parte din celelalte 20 de procente nu discută cu dumneavoastră pentru că sunt plecați în vacanță, bucurându-se din plin de roadele succesului lor.

Trebuie să vă elaborați planul de resuscitare a afacerii fără a vă aștepta ca experiența să facă totul pentru dumneavoastră. Experiența nu vă va ajuta, ci doar va sta cu mâinile în sân. Experiența e doar timp acumulat, care nu are nicio valoare intrinsecă.

Unul dintre lucrurile pe care ceilalți vi le tot repetă atunci când vă „sfătuiesc" cum să progresați în afaceri este acela că „practica e mama reușitei". Ei bine, practica nu vă ajută cu nimic dacă desfășurați o activitate

greșită; ea doar consolidează modalitatea incorectă de a face lucrurile. Pentru a reuși în afaceri, trebuie să vă TREZIȚI! Să vă treziți și să deschideți larg ochii către ceea ce funcționează. Strategiile eficiente nu sunt un secret bine ascuns! Ele nu sunt o calitate intangibilă a unei elite. Ideile de succes pot fi însușite. Dobândirea succesului în afaceri poate fi învățată și predată, iar drumul spre izbândă nu este deloc unul ascuns sau enigmatic.

Cunoașterea acestor adevăruri reprezintă un factor vital în hotărârea dumneavoastră de a avea succes. Trebuie să realizați că, dacă există milioane de oameni care au reușit să devină milionari, modalitatea de a ajunge printre ei nu poate fi una atât de tainică. Dacă nu e atât de greu, de ce nu devin toți oamenii milionari? Pentru că cei mai mulți dintre ei își pun singuri piedică, personalizându-și eșecul. În momentul în care afacerea lor începe să scârțâie, devenind sursă de frustrări, ei comit greșeala de a-și pune calitățile și dotările sub semnul întrebării: Oare am ceea ce trebuie pentru a reuși? A doua eroare este aceea că încep să îi înzestreze pe cei care au avut succes cu tot felul de calități supranaturale și nemaiîntâlnite. «Acești supraoameni au o voință și o putere cum rar găsești» — își spun ei. «Și, pe lângă faptul că au atâtea calități, au mai beneficiat de mult noroc și de relații sus-puse». Modul lor de gândire îi secătuiește de energie și le subminează încrederea în propriile forțe.

Nu plăsmuiți astfel de gânduri negative în privința propriei persoane și nu vă lăsați acaparat de ele, atunci când afacerea nu merge așa cum v-ați fi așteptat. Nereușitele de moment nu au nicio legătură cu dumneavoastră sau cu bagajul propriu de calități. Cauzele sunt alegerile pe care le faceți și nivelul la care ați ajuns să

înțelegeți cum funcționează conversia insucces-succes. Odată ce veți învăța cum se obține succesul, afacerea dumneavoastră va începe imediat să dea rezultate. Nu contează cine sunteți, de ce moștenire genetică ați avut parte sau cum v-au tratat părinții în timpul copilăriei. Nimic important nu vă stă în cale. Trebuie, numai, să alegeți această cale. Trebuie să decideți și să vă asumați angajamentul că o veți urma până la capăt. Nu în ultimul rând, va trebui să priviți cu luciditate și cu înțelegere mecanismele unei afaceri. Fără toate acestea, nimic din ceea ce vă doriți nu se va întâmpla.

Ceea ce veți descoperi, în cazul în care vă veți concentra suficient asupra succesului, este adevărul despre cum să faceți afacerea să lucreze *pentru dumneavoastră*, și nu să fiți cel care lucrează *pentru ea*. Acest adevăr este cel conform căruia deciziile pe care le puteți lua pentru a vă transforma afacerea într-una de succes *pot fi luate chiar acum*, indiferent dacă aveți experiență sau nu. Chiar dacă sunteți în prima zi a afacerii dumneavoastră, nu înseamnă că nu puteți urma pașii corecți pentru a demara o afacere de succes.

Minciuna nr. 5

Reducerea prețurilor dinamizează afacerea

Prețurile reduse nu dinamizează nicio afacere; ba din contră, ele vă pot costa grav o afacere.

Sally este o doamnă care a deschis o spălătorie-curățătorie ecologică în Vancouver, în apropierea magazinului lui Sam. A început cu mult optimism, întrucât spălătoria era situată exact în mijlocul unui cartier aflat în plină dezvoltare. În primele zile, afacerea a părut că va fi una prosperă, dar, peste câtva timp, numărul clienților a început să scadă simțitor.

Sam a apelat de mai multe ori la serviciile acestei spălătorii, întrucât îi convenea faptul că era situată la câțiva pași de magazinul său. De câte ori trecea pe acolo, el purta discuții scurte cu Sally despre mersul afacerii ei. Nu a trecut mult timp și Sally a început să-l roage pe Sam să-i dea câteva sfaturi, care să o ajute să-și sporească numărul clienților. Generos, Sam i-a dezvăluit câteva dintre ideile pe care le promovăm pe website-ul nostru, Small Business Truth, cum ar fi: colectarea a cât mai multor informații referitoare la clienți sau implementarea unor extraservicii. În acest sens, el i-a sugerat instituirea unui posibil serviciu gratuit de ridicare și livrare a hainelor, pentru acei clienți care solicită curățarea unor cantități mari de textile. Odată puse în practică, toate

aceste sfaturi ar fi ajutat-o pe Sally să-și îmbunătățească structura prețurilor.

„Întrucât nu făcea altceva decât să stea și să-și aștepte eventualii clienți, m-am gândit că ar avea timp să se deplaseze cu mașina prin oraș și să desfășoare serviciile suplimentare pe care am sfătuit-o să le creeze", mă lămuri Sam.

Dar Sam nu s-a oprit aici cu sfaturile. El îi mai propusese lui Sally să se adreseze tuturor magazinelor din mall-ul local, care aveau la vânzare articole scumpe de îmbrăcăminte — atât pentru bărbați, cât și pentru femei — și să le ofere acestora un prim serviciu gratuit de curățare, la fiecare vânzare a unui costum. Ideea era următoarea: domnii sau doamnele care ar fi cumpărat un costum sau o rochie mai scumpă ar fi dorit să ducă aceste haine la o curățătorie de calitate. Prin urmare, nimic nu o împiedica pe Sally să se orienteze spre acest segment de piață. Sam își propusese să o ghideze pe Sally către un adevăr de bază, indispensabil unei afaceri prospere: succesul este asigurat atât de clienții loiali, de calitate, cât și de prețurile puternice, care produc profit.

Din păcate, însă, povestea lui Sally nu s-a dovedit a fi una de succes.

Deznodământul relatării noastre — în care protagoniști sunt Sam și Sally — nu este deloc unul fericit. Sally a ascultat politicos toate sfaturile pe care Sam i le-a oferit în speranța că o va ajuta să-și îmbunătățească afacerea, dar nu a pus niciunul dintre ele în aplicare. În schimb, a luat o decizie fatală, care până la urmă a obligat-o să se retragă din afaceri.

Sally a fost de părere că cea mai eficientă strategie de dinamizare a afacerii sale va fi o nouă reducere de prețuri, căreia i se va alătura o ofertă specială de „două la preț de unu", pentru tricouri și costume. De asemenea,

ea a apelat la serviciile unui specialist în arte plastice, pentru a-i picta pe ferestre, cu litere imense, următorul mesaj bătător la ochi: „CELE MAI MICI PREȚURI DIN ORAȘ". După trei luni dezastruoase, ea s-a întâlnit din nou cu Sam și, cu o voce istovită, i s-a plâns: „Este imposibil să obții profit de pe urma unei spălătorii ecologice; cheltuielile sunt uriașe, angajații vor salarii mari, iar oamenii nu se uită decât după cele mai mici prețuri".

Este oarecum ciudat faptul că Sally trăsese aceste concluzii, pentru că, chiar în același an, într-un articol apărut în secțiunea economică a unui ziar local, se vorbea tocmai despre profiturile neobișnuit de mari pe care le obțin patronii unor spălătorii ecologice! Articolul prezenta pe larg mecanismul prin care această industrie, până atunci subestimată, devenise o sursă de venituri mari pentru micii întreprinzători.

Finalul povestirii noastre ar fi fost, oare, altul, dacă Sally și-ar fi dat seama că domeniul său de activitate este o mină de aur? Nu prea. De ce? Pentru că și dacă ar fi citit zeci de astfel de articole, informațiile primite nu ar fi influențat-o cu nimic. Ea era neclintită în convingerea sa că în afacerile cu spălătorii ecologice este imposibil să obții profit, dacă nu ieși pe piață cu o reducere drastică a prețurilor. Nimeni și nimic nu ar fi putut să-i deschidă ochii și să îi arate adevărul.

Sally este una dintre victimele mitului potrivit căruia reducerea prețurilor este o metodă bună de stimulare a unei afaceri. Mai mult, unele dintre aceste persoane cred cu tărie că prețurile reduse reprezintă singura opțiune de salvare a afacerii lor. Este regretabil faptul că unii oameni pot cădea în capcana unei astfel de teorii și că ajung în stadiul în care le este imposibil să-și mai schimbe convingerile.

Temerile dumneavoastră nu sunt și cele ale clientului

Temerea cea mai mare a multora dintre noi, atunci când începem o afacere, este aceea că nu vom reuși. De ce? Pentru că sunt puțini cei care nu au aflat că 80% dintre afaceri eșuează în primii cinci ani. În plus, există o mulțime de voci care țin să ne avertizeze asupra pericolelor ce ne vor pândi la tot pasul: „Este riscant; vei ajunge în sapă de lemn. Mai bine renunță, cât mai poți; de ce să te implici în ceva incert, când poți avea un loc de muncă stabil și sigur?".

Devenim vulnerabili în fața tuturor acestor temeri financiare, din prima clipă a lansării micii noastre afaceri, și nu va fi nevoie decât de câteva semne de slăbiciune pentru a ne contamina, în mod inconștient, cu o mentalitate a insuficienței. Apoi, nu va mai trece mult timp și frica de a nu avea destui bani ne va copleși cu toată puterea ei malefică.

Ajunși într-o astfel de situație, vom proceda așa cum procedăm cu majoritatea credințelor noastre — le proiectăm în lumea din jur — iar, în final, ne vom trezi în ipostaza în care temerile noastre sunt proiectate în eventualii clienți: „Iată! Au probleme cu banii! Le e frică să cheltuiască!".

Precum Sally, vom începe să presupunem că singurul motiv pentru care oamenii nu doresc să cumpere de la noi este acela că prețurile nu sunt suficient de atractive. Toate concluziile de acest gen au drept sursă teama și, mai ales, sunt false.

Marele filosof american Henry David Thoreau obișnuia să spună astfel: „Nu vedem lucrurile așa cum sunt. Le vedem așa cum suntem *noi*".

Recent, am participat pe Internet la dezbaterile de pe un forum de afaceri, unde un mic întreprinzător relata despre propria afacere, care merge extrem de prost, „exact ca și întreaga economie". El se convinsese pe sine (în mod eronat) că afacerea sa era la pământ din cauza economiei slabe și, din această poziție, argumenta: „Motivul pentru care afacerea mea nu produce profit este acela că oamenii, posibilii mei clienți, nu au bani. De aceea, singura soluție pe care o am la îndemână este aceea de a păstra prețurile la un nivel cât mai scăzut, astfel încât să mă adaptez crizei financiare prin care trec ei".

Acest întreprinzător se îndrepta într-o direcție greșită. El tocmai intrase în mrejele celei de-a cincea minciuni, care îl conducea spre dezastru.

Propriile noastre probleme nu trebuie proiectate asupra clienților! Ar fi o mare eroare. Clientul nu are *nicio problemă* în a ne plăti prețul. Noi suntem cei care ne închipuim că e strâmtorat. În final, va trebui să înțelegem și să învățăm următorul adevăr, după care să-l ținem minte toată viața: *reducerea prețurilor nu este o soluție.*

Când s-au hotărât să intre în afaceri, Harry și Sasha au deschis o mică tipografie. În acel moment, Sasha încă păstra amintirea copilăriei sale și a familiei sărace în care a fost crescută.

„Tatăl Sashei a fost miner, într-o regiune săracă din Pennsylvania, iar salariul pe care îl primea era unul foarte mic", ne-a explicat Harry. „Părinții ei erau sărmani, ca de altfel toți cei care locuiau în acea zonă. Acum, noi trăim într-o regiune bogată a țării, într-un cartier din Pittsburgh, oraș în care sunt mulți oameni avuți. După ce ne-am deschis afacerea, ori de câte ori propuneam să mărim prețurile, Sasha se împotrivea frenetic. A avut mulți ani la rând această atitudine, al cărei substrat era, desigur, experiența copilăriei. De fiecare dată când hotăram să scumpim serviciile, se confrunta cu un sentiment puternic de vinovăție: „Vai, dar nu le putem face așa ceva. Până la urmă, acești clienți ne sunt atât de loiali, cum aș putea să le fac asta? Nu își vor mai permite...".

Dar Harry știa ce avea de făcut. A continuat să mărească din ce în ce mai mult prețurile, până când afacerea lor a devenit una tot mai prosperă. Clienții au dovedit că *își pot permite* să le rămână fideli. De fapt, clienții lor erau *fericiți* să poată plăti prețuri solide, pentru tipărirea documentelor de care aveau atâta nevoie.

Adevăr pentru micile afaceri: Oamenii își pot permite ceea ce doresc să își permită.

Cu siguranță ați trecut cel puțin o dată pe lângă acele campinguri, în care sunt parcate tot felul de rulote și de mașini de teren extrem de scumpe. Nu trebuie să vă mirați că sunt atâția oamenii care își permit să cumpere asemenea autovehicule; ei vor cheltui, întotdeauna, în funcție de prioritățile pe care le au. Vor cumpăra *ceea ce își doresc* și vor plăti oricât, indiferent de preț. Ideea e următoarea: nu trebuie să le oferiți ceea ce își permit, ci ceea ce își *doresc*.

Pentru dumneavoastră, din poziția de mic întreprinzător, este o problemă de schimbare a perspectivei. Trebuie să vă axați pe ceea ce își dorește clientul, după care să vă gândiți ce altceva ați mai putea aduce în plus, pentru a-l determina să-și dorească și mai mult produsul sau serviciul respectiv. Toate acestea vă vor păstra prețurile într-o continuă ascensiune, o dată cu valoarea clienților atrași.

Vestea bună este aceea că, imediat ce veți converti *strategia de reducere a prețurilor* într-una a *prețurilor solide*, afacerea dumneavoastră va prospera! Astfel, adevărul conform căruia oamenii vor plăti *pentru ceea ce-și doresc* va fi dovedit. Iar acest adevăr vă va elibera.

Ridicați prețul în același timp cu valoarea

Sam Beckford a devenit milionar deoarece i-a stat în puteri să mărească, iarăși și iarăși, prețurile. „Nu mărim niciodată prețurile brusc, prin care să speriem pisica (așa cum îmi place mie să spun)", explică Sam. „Creșterile minore de preț nu sunt niciodată observate de cumpărători".

Când Sam se decide să-și scumpească produsele, el face acest lucru cu cel puțin 11–15 procente.

„Important este să nu ne limităm doar la creșterea prețurilor. În același timp, noi *creștem valoarea* produselor și a serviciilor pe care le oferim", menționează el.

Creșterea valorii are misiunea de a vă ajuta atât pe dumneavoastră, cât și pe client, să executați o ajustare corectă și optimistă a noului preț. Există o mulțime de metode prin care puteți obține creșterea valorii, iar dacă doriți ca afacerea să aibă un succes garantat, trebuie să adăugați continuu valoare clienților dumneavoastră. Prin urmare, întrebarea pe care ar trebui să v-o puneți zilnic ar trebui să fie aceasta: „Cum putem spori valoarea produselor noastre?". Ea poate constitui o provocare intelectuală captivantă atât pentru dumneavoastră, cât și pentru angajați.

Nu încercați să conduceți o afacere fără a vă pune neîncetat mintea la contribuție în privința acestei probleme. De cele mai multe ori, dacă vă lăsați copleșit de temerile financiare, se întâmplă ca inima să pună stăpânire pe rațiune. Cu cât bătăile inimii se vor auzi mai tare, cu atât vă va fi mai greu să vă auziți gândind. Gândul la creșterea valorii afacerii și clienților dumneavoastră va reprezenta, întotdeauna, cheia ce va deschide poarta în spatele căreia stă succesul.

Vă puteți păstra vie gândirea creativă printr-o provocare continuă — a dumneavoastră și a angajaților — în care să descoperiți, mereu, noi modalități de creștere a valorii clienților. Faceți din această confruntare un concurs săptămânal. Păstrați o cutie de sugestii. Organizați ședințe pe această temă. Pentru că, până la urmă, creșterea valorii va determina o creștere logică a prețurilor, sarcină ce va deveni una subînțeleasă și facilă.

Atunci când abordăm acest subiect, primul sfat util pe care îl dăm clienților noștri este acela de a investi, mai întâi, *în ceea ce devine imediat vizibil pentru cumpărător*, nu în lucruri care nu pot fi observate ușor. Așadar, atunci când adăugați o cifră la prețuri, încercați întotdeauna să investiți o anumită sumă de bani în îmbunătățiri care vor atrage atenția cumpărătorilor. Odată intrat în magazinul dumneavoastră, clientul va trebui neapărat să spună: „Superb! Locul acesta arată minunat. Ați progresat mult; ați înfrumusețat locul". E ca în acele emisiuni de televiziune, în care diverși specialiști în design primesc 1.000 de dolari și lucrează două zile la o casă, făcând-o, în final, să arate ca și cum i s-au adus îmbunătățiri în valoare de 50.000 de dolari! Același lucru îl puteți face și dumneavoastră în afacerea pe care o dețineți!

Pe lângă aceasta, puteți îmbunătăți aspectul produsului pe care îl vindeți sau pe cel al instrumentelor de comunicare.

Puteți, de asemenea, să executați și schimbări *invizibile*, care cresc valoarea clienților și care pot justifica măririle de preț. Spre exemplu, dacă angajații pe care îi aveți în subordine sunt dedicați îmbunătățirilor continue și inovatoare, ei vor deveni mult mai competenți față

de serviciile pe care le furnizează, comparativ cu un an în urmă. De aceea, toată lumea va fi de acord cu afirmațiile: „Livrez acest produs mult mai bine, am angajați mai buni, știu ce lucruri suplimentare fac, furnizez servicii mai bune decât în trecut, pentru că, pur și simplu, mi-am îmbunătățit afacerea în ultimul an".

Prin urmare, chiar dacă nu ați operat schimbări majore și vizibile în afacerea dumneavoastră, totuși oferiți servicii mai bune decât în urmă cu un an, doar prin simplul fapt că ați învățat mai multe despre solicitările clienților pe care îi aveți. Acest element adaugă valoare clientelei.

Și încă un lucru: toate acestea contrazic „minciuna experienței" despre care am vorbit mai devreme și care susține că experiența în sine este suficientă pentru a progresa în afaceri. Este fals. Trebuie să progresați în claritatea gândirii. Experiența trebuie să însemne creștere susținută a valorii. În momentul în care veți începe să creșteți valoarea afacerii, veți îmbunătăți felul în care îi veți servi pe clienți. Apoi, evident, prețurile vor trebui crescute în consecință. (Dacă nu măriți prețurile, clienții nu vor aprecia valoarea.)

Toată lumea asociază prețul cu valoarea

Ironia finală a minciunii numărul 5 este aceasta: Doar mărirea prețurilor în sine vă va face să creșteți în ochii clienților. Clienții știu că primesc produse și servicii în funcție de cât plătesc pentru ele. Testele efectuate cu persoane legate la ochi au demonstrat că oamenii apreciază mai mult gustul vinurilor scumpe, chiar dacă în ambele pahare a fost turnat vin din exact aceeași sticlă. Nu vă încurajăm să păcăliți clienții sau să ridicați prețurile fără niciun motiv, ci încercăm doar să vă demonstrăm că oamenii apreciază un produs în funcție de suma de bani plătită pentru acesta.

Mai există un motiv pentru care trebuie să scumpiți constant produsele. Creșterea prețurilor ridică nivelul așteptărilor pe care le aveți de la dumneavoastră. Luând o astfel de decizie, vă asumați o nouă obligație, și anume aceea de a vă asigura că serviți clienții mai bine decât înainte. Creșterea prețurilor vă scoate din starea de somnolență. Când mențineți aceleași prețuri reduse, vă închipuiți doar că acestea continuă să-i atragă pe clienți, însă, de fapt, nu fac decât să acționeze precum un somnifer asupra creativității dumneavoastră. Prețurile mici vă transferă într-o stare de toropeală atât pe dumneavoastră, cât și pe clienți. Nu vă mai preocupă găsirea modalităților de a vă îmbogăți experiența în domeniul vânzărilor, întrucât vă simțiți jignit de faptul că trebuie să practicați prețuri mici pentru serviciile oferite. Prețurile mici vă determină, apoi, să vă alungați clienții și chiar să-i disprețuiți, întrucât, în subconștient, realizați că ei nu plătesc prețul real al produsului cumpărat. Poate că au fost momente când ați fost tentat să oferiți un serviciu suplimentar, prin transportarea și livrarea gratuită a unui produs, însă ați alungat această idee, justificând astfel: „La un asemenea preț? În nici un caz nu mă voi deplasa pentru atât de puțini bani. Clienții ăștia primesc, deja, prea mult față de cât plătesc".

Cu cât prețurile dumneavoastră vor fi mai joase, cu atât vă veți detesta mai mult clienții. Apoi, nu va mai trece mult timp și veți începe să comiteți tot felul de acte pasiv-agresive pentru a-l servi cât mai prost pe cumpărător. „Cum îndrăznesc să mă sune la telefon... la prețurile pe care le plătesc? Nici nu mă gândesc să răspund".

Clienții sunt sursa tuturor veniturilor dumneavoastră. Implicarea într-o relație de adversitate cu ei în-

seamnă semnarea unei condamnări la moarte. Ar fi ca și cum v-ați tăia singur craca de sub picioare.

Timpul e mult mai important decât banii

Să examinăm atent situațiile a două măcelării localizate la aproximativ 10 minute de afacerea noastră. Ele sunt foarte apropiate, fiind despărțite doar de o stradă. Aceste măcelării au dus-o destul de bine, până când, într-o bună zi, în zonă s-a deschis un magazin mare alimentar, care cuprindea și un sector destinat produselor din carne.

Una dintre cele două măcelării se afla în proprietatea unei femei pe nume Jeanne. (Am spus *„se afla"*, întrucât magazinul ei a dat, deja, faliment. Acest lucru s-a întâmplat în urmă cu doi ani, iar acum, în spațiul cu pricina se află un restaurant chinezesc.) Înainte ca măcelăria deținută de Jeanne să fie închisă, obișnuiam să fim clienți fideli ai acesteia. Aspectul ei era acela pe care te așteptai să-l aibă o măcelărie. Pe geamul din față avea, mereu, diverse afișe îngrămădite, cu mesaje de genul: „Friptură înăbușită de vită — la vânzare, în această săptămână!" sau „Ofertă specială la carnea marinată de vită!". După deschiderea alimentarei-gigant din apropiere, prețurile practicate de măcelăria lui Jeanne *au început să scadă și mai mult* și, la un interval de timp destul de scurt, pe geamul din față a apărut un anunț mare pe care scria „Cele mai bune prețuri! Cele mai bune servicii!". Aceasta era modalitatea prin care ea încerca să țină pasul cu marele competitor din zonă.

Prețurile erau singurul lucru de care cumpărătorii erau interesați, ori cel puțin așa credea Jeanne. Nu trecu mult și angajații săi începură să gândească la fel. Atmosfera din magazin era una încordată și nu de puține ori

i-am putut auzi pe salariații măcelăriei spunând: „Oamenii vor să cumpere produse cât mai ieftine. Nu sunt atrași decât de cele mai mici prețuri". (E interesant cum o minciună repetată în mod obsesiv ajunge să devină adevărul tuturor.)

De partea cealaltă a străzii, se afla măcelăria lui Frank, care se ocupa tot cu vânzarea produselor din carne. Afacerea lui Frank era și ea amenințată de deschiderea noului magazin din cartier. Totuși, spre deosebire de Jeanne, Frank încă mai activează în domeniu.

Pentru Frank nu a contat că, în fiecare ziar de duminică, orice cititor putea găsi cupoane gratuite pentru produsele din carne ale magazinului, care asigurau cumpărarea acestora la cele mai mici prețuri din zonă. Frank nu a intrat în panică și nu a reacționat precum Jeanne. Magazinul lui Frank nu se lăsase prins în mrejele minciunii prețurilor. De fapt, măcelăria lui Frank nu s-a lăudat niciodată că ar avea „cele mai bune" prețuri din cartier. Ba dimpotrivă, produsele vândute în magazinul său au devenit *cele mai scumpe*, depășind suma totală a prețurilor avansate de alimentară și măcelăria de vizavi!

Spre surprinderea multora, afacerea lui Frank nu a dat faliment. La orice oră din zi, magazinul său era și este plin de cumpărători fericiți.

Motivul pentru care lucrurile stau astfel este acela că Frank nu vinde doar carne; el vinde carne pentru friptură deja tăiată și marinată, kebab și pește file — toate pregătite numai de pus pe grătar sau la cuptor. Dacă ați fi ales să cumpărați carne de la magazinul alimentar sau de la măcelăria lui Jeanne, poate că ați fi economisit câțiva dolari, dar ar fi trebuit să vă marinați singuri friptura de porc sau de pui. Cine mai are însă timp pentru așa ceva?

Măcelăria lui Frank, cu carnea sa pregătită pentru gătit, practică prețuri de lux și, în fiecare an, organizează câte o petrecere, cu prilejul căreia servește, gratuit, clienților loiali, cea mai bună friptură la grătar. Afacerea lui Frank merge ca pe roate pentru că a găsit modalitatea de a crește prețurile, în același timp cu valoarea.

De cealaltă parte, Jeanne a părăsit lumea afacerilor, întrucât a crezut că numai reducerea prețurilor îi va atrage pe eventualii cumpărători spre magazinul său.

Clienții pe care Jeanne i-ar fi putut avea nu erau însă atât de zgârciți pe cât credea ea. De aceea, ei nu s-au lăsat ademeniți de ideea că o dată ce vor cumpăra de la ea, vor economisi câțiva bănuți. Ea a presupus că aceștia sunt în impas financiar, pentru că, de fapt, ea se afla în această situație. Singurul impas în care se aflau cumpărătorii era acela de timp. Magazinul care a reușit să le redea timpul pierdut (cel al lui Frank) a fost cel care a ameliorat acest impas. Acesta a fost motivul pentru care ei nu s-au lăsat momiți nici de prețurile reduse ale marelui magazin alimentar din apropiere.

Din nefericire pentru ea, Jeanne a crezut tot timpul că *prețul cel mai mic* este singurul lucru care îl interesează pe client. O singură privire aruncată în frigiderul americanului de rând, i-ar fi dezvăluit însă că acesta nu aleargă după prețuri mici și este dispus să plătească bani mai mulți pentru alimente semipreparate, precum mâncarea congelată. O astfel de examinare a frigiderului concetățenilor săi i-ar fi dezvăluit secretul de care avea nevoie: *Timpul înseamnă bani.*

Dacă economisiți timpul clienților, le puteți cere bani mai mulți

În timpul acestei veri, Sam Beckford a organizat un grătar în curtea propriei case pentru angajații care lucrează la compania sa.

„Îmi amintesc că era o perioadă agitată a verii și că mă aflam la firmă, unde a trebuit să lucrez până târziu", povestește Sam. „Trebuia să merg să cumpăr carne pentru grătar, așa că m-am oprit la măcelăria lui Frank. În timp ce ieșeam din magazin, am realizat că am fost nevoit să cheltuiesc o grămadă de bani, dar în ciuda acestui fapt, mă simțeam fericit. Carnea gata preparată în magazinul lui Frank îmi economisise ore întregi din timpul și așa limitat pe care îl aveam la dispoziție. Tot ceea ce trebuia să fac, când aș fi ajuns acasă, era să pun carnea direct pe grătar. Mi-am dat seama că, dacă aș fi cumpărat carnea de la magazinul din apropiere, aș fi plătit jumătate din suma cheltuită, dar în niciun caz nu aș mai fi avut timp să mă pregătesc așa cum trebuie pentru acel eveniment important. Acum, apelez la „costisitorul" magazin al lui Frank ori de câte ori se întâmplă să avem musafiri sau în orice zi în care timpul avut la dispoziție nu ne permite să ne preparăm singuri friptura. Pentru noi, timpul este mult mai valoros decât banii".

Clienții dumneavoastră se află în aceeași situație sau, cel puțin, într-una asemănătoare. În anii '50, pentru pregătirea unei mese, o familie obișnuită de americani petrecea, în medie, două ore în bucătărie. Astăzi, pentru același lucru, o familie de americani își alocă din timp mai puțin de 30 de minute! Aceasta este o tendință majoră, care are efecte generale asupra întregii societăți și asupra oricărui tip de afacere, inclusiv asupra celei pe care o administrați.

Pentru dumneavoastră, *timpul înseamnă bani*. Orice decizie pe care o puteți lua spre binele și confortul clientului, respectând timpul pe care acesta îl are la dispoziție, vă va permite să ridicați prețurile. Timpul este, cu adevărat, un lucru extrem de valoros pentru ei. Gân-

diți în funcție de timpul clientului și nu în funcție de banii acestuia. Nu veți avea de pierdut; ba din contră, profitul va începe să crească imediat (atâta timp cât veți crește prețurile în tandem cu creșterea valorii).

„Când am intrat în lumea afacerilor, ne aflam în partea inferioară a spectrului prețurilor", își amintește Sam. „Am căzut în greșeala clasică pe care o fac mulți dintre micii întreprinzători. Ne-am zis: Ei bine, nu suntem chiar așa de buni, nu dispunem de prea multă experiență în domeniu, așa că ne vom deschide afacerea, vom vedeam cam cât oferă clienții pentru produsele noastre, după care vom cere prețuri puțin mai mici. Trebuie să facem acest lucru, pentru că avem datorii de plătit, pentru că nu avem experiență și nu ne putem compara cu cei care activează de mult timp în acest domeniu".

Din acest punct de vedere, constatăm că afacerea riscă să rămână împotmolită în acest format ieftin. Ea devine o parte a identității patronilor și le accentuează și mai mult teama de a nu fi vreodată mai scumpi decât alții. Ei au ajuns să fie conduși de credința că singurul motiv pentru care cineva îi alege este acela că sunt mai puțin costisitori!

Învățați să eliminați factorul *teamă*

Când am sfătuit-o pe clienta noastră, Melinda, să analizeze serios o eventuală creștere a prețurilor pentru serviciile de consiliere pe care le oferea (deținea o afacere de consultanță în domeniul sănătății și era o adevărată profesionistă), ea ne-a spus că nu poate lua o asemenea decizie.

„Am reușit să mențin această afacere, care oferă servicii de consultanță în domeniul sănătății, prin promo-

varea unor prețuri mici", ne-a explicat Melinda. „Dacă aș crește prețurile acum, îmi voi pierde toate avantajele. Ați avut vreodată de-a face cu șefa unei echipe de infirmiere, supărată pe dumneavoastră? Nu e deloc distractiv. Infirmierele sunt precum hienele atunci când se reped asupra cuiva. În situația mea, trebuie să mă supun faptelor, nu unor simple teorii. Prețurile reprezintă singurul motiv pentru care aceste persoane acceptă să lucreze cu mine".

Melinda se închisese singură într-o închisoare psihologică inutilă.

I-am explicat care sunt deficitele logice ale abordării sale.

„Melinda, tu însăți trebuie să fii cea care transferă discuția de la una axată pe prețuri la una al cărei nucleu să fie valoarea", i-am spus. „Chiar dacă vor fi clienți care se vor interesa de preț, tu îi poți informa simplu asupra acestuia, după care va trebui să aduci în discuție subiectul valorii. Trebuie să creezi valoare!".

„Păi, sunt cam îngrijorată", se confesă Melinda. „Uneori, eu însămi am probleme financiare sau crize de încredere în propriile mele capacități".

„Trebuie să uiți de toate acestea", am liniștit-o eu. „Concentrează-te pe rezultatele muncii tale. Fii mândră de propriile realizări și apreciază-le așa cum trebuie. Munca pe care o faci dă rezultate bune, nu-i așa?".

„Da, așa e", confirmă ea.

„Atunci, axează-ți energia pe valoarea serviciilor oferite. Nu ești o marfă oarecare. Clienții pe care îi ai nu pot beneficia de consultații de calitate, decât apelând la afacerea ta. Oricât ar căuta, ei nu vor mai găsi nicăieri servicii la fel de competente. Spre deosebire de ei, tu poți obține bani și clienți de oriunde dorești. Tu nu ai nevoie de ei, ei au nevoie de tine. De aceea, te vor plăti

în funcție de cât îți apreciază valoarea. Cu cât te vor plăti mai bine, cu atât îți vor aprecia mai mult munca".

În final, Melinda acceptă să ne urmeze sfatul fundamentat pe adevărul destinat micilor afaceri, conform căruia creșterea prețurilor este o decizie pozitivă. Ea a rămas pe poziții și i-a informat pe toți cei care erau interesați de serviciile sale de noile tarife. De asemenea, le-a explicat celor care îi erau, deja, clienți că tarifele inițiale fuseseră doar unele pur introductive. Astfel, dacă doresc să lucreze în continuare cu ea, vor trebui să plătească prețurile standard. În caz contrar, ea îi va înțelege și nu le va purta pică. Melinda a înțeles ce cale trebuia să urmeze și nu se mai temea deloc de viitor; ea știa că existau o mulțime de oameni care abia așteptau să-i devină clienți.

Melinda a fost uimită de efectul pe care creșterea tarifelor l-a avut asupra afacerii ei. Unii dintre clienți s-au arătat nemulțumiți de noua situație, iar doi chiar au renunțat la serviciile sale (unul a revenit mai târziu), dar ceea ce a surprins-o plăcut pe Melinda a fost că noii clienți nici nu păreau să bage de seamă că prețurile nu sunt unele mici. Ei nu doreau decât să beneficieze de serviciile sale, așa cum o făceau și vechii clienți. În plus, odată ce au conștientizat că plătesc prețuri solide, toți cei consiliați de Melinda au început să respecte orarul programărilor și să urmeze întocmai sfaturile ei! Angajamentul lor față de rezultatele consultațiilor devenise unul mai consistent, ceea ce însemna că decizia de *creștere a prețurilor* avusese nu unul, ci mai multe efecte pozitive asupra afacerii. Curând, Melinda începu să învețe să vândă nu prețul, ci valoarea — adică exact ceea ce clienții doreau să cumpere.

„Am constatat următorul lucru: cu cât măream mai mult tarifele, cu atât ei îmi apreciau mai mult munca",

ne-a mărturisit ea. „Nu știu de ce am crezut, atâta timp, că prețurile mici vor fi bune și atrăgătoare pentru ei. Poate pentru că primul lucru de care se interesau era prețul, astfel încât am presupus că e cel mai important lucru pentru ei".

Am învățat la rândul meu această lecție, la începutul carierei mele de organizator de seminarii. Obișnuiam să ofer un „seminar-pilot introductiv" pentru toate acele companii din Top 500 (realizat de revista *Fortune*) care se arătau interesate de cursurile pe care le organizam.

În acea perioadă, am observat următorul lucru: toți cei care se înscriseseră la acest seminar introductiv gratuit nu prea erau interesați de ce se întâmplă în respectiva sală. Nu numai că numărul celor prezenți era redus, dar cei care se decideau să vină, ori întârziau, ori începeau să vorbească la telefonul mobil, în timp ce eu îmi țineam discursul. Într-o bună zi, președintele unei bănci importante m-a întrebat dacă managerii săi pot asista la acest curs introductiv, pentru a-și da seama despre ce este vorba. I-am răspuns afirmativ și am cerut un preț foarte piperat. Președintele băncii a rămas stană de piatră și s-a uitat șocat la mine.

„Îmi cereți atâția bani doar pentru o avanpremieră a programului dumneavoastră?", m-a întrebat el.

„Bineînțeles", i-am confirmat eu.

„Și cum justificați un asemenea preț?".

„Vreau ca angajații dumneavoastră să prețuiască atât timpul pe care mi-l acordă, cât și timpul pe care eu îl acord lor", i-am explicat. „Seminariile mele sunt înzestrate cu puterea de a schimba vieți, de a schimba definitiv modul de gândire al oamenilor, chiar în momentul desfășurării lor, acolo, pe loc. Ele nu vor avea însă acest efect dacă nu va exista niciun fel de angajament din partea oamenilor dumneavoastră. Angajamentul e o stradă

cu două sensuri. Când îți asumi un angajament, asculți diferit. Aș vrea ca managerii pe care mi-i trimiteți să asculte prelegerile mele ca și cum viața lor ar depinde de ceea ce le spun eu. Poate că acum nu mă credeți, dar, după seminar, vă veți da seama că banii pe care îi veți plăti pentru serviciile mele se vor dovedi o investiție mai mult decât profitabilă. Nu sunt o marfă gratuită. Dacă aș fi, nu m-aș mai afla în ipostaza de a-i putea clinti pe angajații dumneavoastră din pozițiile de victime în care s-au postat".

Președintele băncii a completat un cec chiar în acea zi.

Ceea ce s-a întâmplat, apoi, în sala de cursuri, a fost ceva cu totul diferit de ceea ce se petrecuse în timpul celorlalte seminarii-pilot gratuite. Participanții au apărut devreme, și-au ocupat locuri cât mai în față și au luat notițe. Nivelul atenției a fost și el unul peste așteptări. Concluzia? Banii îi determină pe oameni să-și asume angajamente.

Un calcul de bază simplu

Cea mai mare pagubă pe care prețurile scăzute o aduc, în mod inutil, afacerii dumneavoastră este mai mult decât vizibilă. Este vorba despre un calcul de bază simplu. Practicarea unor prețuri scăzute determină obținerea unui profit mai mic la fiecare tranzacție. Astfel, veți avea mai puțini bani, în general, veți fi obligat să cheltuiți mai puțin pe activitățile de marketing și nici nu veți dispune de un venit suficient pentru a plăti salariul unor angajați de calitate. Totodată, veți economisi sume mai mici pentru zilele negre, în vreme ce banii destinați consolidării afacerii vor fi insuficienți. În același timp, mândria dumneavoastră — a micului întreprinzător ce tinde spre succes — va scădea la cotele ei cele mai joase.

Începeți să vă convingeți că așa stau lucrurile? Dacă nu, iată încă un impact negativ pe care prețurile mici îl au asupra afacerii dumneavoastră. Este unul mai subtil, dar la fel de nociv: prețurile scăzute atrag mai mulți clienți îndoielnici. Clienții pe care îi veți atrage vor fi persoane care cumpără orice numai prețul să fie mic. Aceștia nu reprezintă — în nici un caz — genul de clientelă pe care ar trebui să o formați pe termen lung!

Pentru a construi o afacere care să vă servească și nu una pe care să o serviți dumneavoastră în mod constant, este obligatoriu să îmbunătățiți neîncetat calitatea clienților. Aveți nevoie de clienți loiali și de cursă lungă. Aveți nevoie de clienți care își vor putea permite, de nenumărate ori la rând, să cumpere serviciile pe care le oferiți. Aveți nevoie de clienți care să le povestească și altora ca ei despre afacerea dumneavoastră. Prețurile mici nu atrag acest tip de clienți.

Adevăr pentru micile afaceri: Prețurile scăzute atrag *persoane* inconstante și infidele; persoane care nu vor putea fi niciodată temelia afacerii dumneavoastră.

Nu puțini dintre cei care au participat la seminariile noastre ni s-au plâns astfel: „Clienții mei sunt zgârciți și nu le pasă decât de prețuri!". Ei bine, dar cum ați dat naștere unei asemenea situații? Ne ia ceva timp până să-i convingem pe acești oameni că *ei înșiși* au creat această stare de fapt, dând crezare minciunii conform căreia reducerea prețurilor le dinamizează afacerea.

Clienții primesc ceea ce plătesc

În SUA, companiile producătoare de automobile cu cele mai mari rate ale vânzărilor care se repetă sunt Cadillac și Lexus, care se întâmplă să fie și cele mai scumpe mărci de pe piață. Cum? Cele mai scumpe autoturisme se bucură de cea mai mare rată a vânzărilor re-

petate? Nu ar fi fost normal ca acest lucru să se întâmple în cazul companiilor care oferă cel mai mic preț, cea mai avantajoasă tranzacție?

> **Adevăr pentru micile afaceri:** Cu cât oamenii plătesc mai mult pentru un anume produs, cu atât îl vor prețui mai mult.

În cazul proprietarilor de Cadillac și Lexus, prețul mare pe care îl plătesc la achiziționarea acestor două mărci de mașini îi determină să își iubească foarte mult autoturismul, ajungând să-l îngrijească ca pe un obiect de preț. Totodată, ei fac tot ceea ce este posibil pentru ca noua achiziție să merite toți banii investiți. Ei își întrețin mult mai atent mașina, iar aceasta îi servește mai bine, păstrându-și valoarea pe timp îndelungat. Este un ciclu pozitiv fără sfârșit! Cu cât este mai mare prețul unui produs, cu atât îl vor aprecia mai mult cei care îl achiziționează. În cazul dumneavoastră, când clienții vă plătesc sume exorbitante, *ei vă ajută să faceți tot posibilul pentru ca ceea ce au cumpărat să fie un lucru de valoare.* Țineți minte următoarea idee: Ei vă ajută să justificați prețul.

Da, clienții înșiși vor face acest lucru pentru dumneavoastră! Cu cât le veți solicita mai mulți bani, cu atât comportamentul lor se va schimba în bine. Curând, ei le vor povesti și altora despre dumneavoastră, în dorința de a se simți bine față de investiția majoră pe care au făcut-o. În acest context, miza lor devine aceea de a valorifica experiența cumpărării, ajutându-vă, astfel, să transformați valoarea pe care o vindeți în realitate.

Sam a experimentat un exemplu similar al acestui fenomen.

„Tocmai cumpărasem un nou spațiu pentru afacerea noastră", își amintește el. „Aveam la dispoziție aproximativ 5.000 de dolari pentru realizarea unei firme cu numele și semnele distinctive ale companiei. Am trimis mai multor agenții de design cuvintele ce urmau să apară pe clădirea proaspăt achiziționată, după care am început să analizăm opțiunile și prețurile practicate de acestea. În final, nu am ales compania cu cele mai mici prețuri, pentru că până la urmă am avut mai mult respect pentru patronul ale cărui prețuri erau cele mai mari. După ce ne-am întâlnit, el ne-a și explicat care sunt motivele pentru care serviciile sale sunt mai scumpe. Toate acestea au dus la încheierea tranzacției! Am apreciat mândria pe care o avea față de munca sa. Nu ne-am dorit să economisim câteva sute de dolari, alegând cea mai ieftină agenție. Din moment ce patronii acesteia nu dădeau dovadă că au suficientă mândrie față de ei înșiși, existau toate șansele să nu aibă prea mult respect nici pentru treaba pe care ar fi executat-o".

Sunt cazuri în care ați putea avea impresia că prețurile reduse demonstrează respectul față de client, dar lucrurile stau tocmai invers. Mesajul unui preț mic este acela că dovedește *lipsă* de respect față de clienți și față de dumneavoastră. Dacă *vă veți prețui suficient de mult* pentru a crește prețurile și pentru a vă spune „Valorez atât!", atunci oamenii vor înțelege că, într-adevăr, meritați mai mulți bani. Clienții vă vor aprecia la același nivel la care vă veți aprecia și dumneavoastră. Nu uitați că orice posibil client este ghidat de această credință profundă, conform căreia „câți bani dai, atâta face". Există persoane care, de-a lungul vieții, au rostit aceste cuvinte de nenumărate ori. Ați făcut oare tot posibilul pentru ca acești clienți să pună în practică cele mai puternice credințe ale lor?

Suiți-vă pe covorul fermecat al prețurilor mari

Cu prima ocazie când veți mai primi un plic plin de cupoane (de genul celor pe care le găsiți mai mereu în cutia poștală) uitați-vă bine la ele. Poate că odată v-ați decis să folosiți unul dintre aceste cupoane, gândindu-vă că veți beneficia de o reducere la curățarea covorului, respectiv trei covoare pentru numai 50 de dolari! L-ați respecta însă pe cel care ar veni să vă curețe covoarele? Sau ar trebui să mai apelați și la serviciile unei firme de pază pentru a sta cu ochii pe acesta? Poate că nu, dar cu siguranță ați fi gândit astfel: „Iată niște oameni ieftini, disperați să nu-și piardă această afacere".

Eu și Sam cunoaștem o persoană care curăță covoare și care practică tarife mai mari decât orice alt coleg de breaslă din sudul Californiei. El curăță covoarele din casele celebrităților și ale directorilor marilor companii din SUA. Ne-a spus așa: „În cazul în care casa în care locuiți valorează mai puțin de jumătate de milion de dolari, nu mă mai solicitați, pentru că aș fi prea scump pentru dumneavoastră. Dacă e vorba de un spațiu închiriat sau de o casă mai puțin valoroasă, nu cred că ați dori să achitați notele mele de plată. Nu v-ați putea permite acest lucru".

Vă gândiți cumva că acest om moare de foame sau că nu are nevoie decât de degetele de la o mână pentru a-și număra clienții? Incorect! Oamenii stăteau la coadă pentru a-și asigura serviciile lui. Clienții săi sunt încântați de faptul că au ajuns la nivelul în care își pot permite să angajeze un asemenea specialist. Și nu vorbim aici de cine știe ce designer notoriu, ci de un simplu curățător de covoare!

Oamenii vor plăti cu cea mai mare plăcere prețuri exorbitante, dacă li se oferă un motiv pentru a face acest lucru. Și care este cel mai bun motiv, dacă nu încrederea pe care o aveți în dumneavoastră și felul în care vă prețuiți propria muncă? Acestea sunt cele mai importante detalii, atunci când doriți să fiți plătit regește.

Nu ne temem decât de ceea ce nu înțelegem

Trebuie să meditați profund, să descoperiți cauzele temerii dumneavoastră față de creșterea prețurilor, iar apoi să le înțelegeți mecanismul. Nu fugiți de această teamă. Trebuie să conștientizați că, odată ce veți începe o afacere gândindu-vă la bani și la prețuri, aceasta va fi una guvernată de teamă. Nu lăsați teama să ia decizii în locul dumneavoastră. Depistați frica, înlăturați-o, iar apoi luați o decizie creativă și rațională în privința prețurilor pe care le practicați.

Apoi, atunci când comunicați cu clienții — față în față sau prin publicitate — comunicați-le valoare. Dați-le exemplul altor clienți fericiți și a experiențelor plăcute pe care aceștia le-au avut în afacerea dumneavoastră. Nu faceți nicio referire la preț decât atunci când este absolut necesar. Propagați valoare. Fiți entuziast. Entuziasmul este contagios. Clientul vrea ca dumneavoastră să aveți încredere în propriile forțe. Lăsați la o parte falsa modestie și fiți plin de viață, atunci când aveți oportunitatea să vorbiți despre beneficiile pe care afacerea dumneavoastră le aduce clientului. Acționați precum un spot publicitar viu și entuziast. Clienții adoră astfel de lucruri! Ei își doresc să cumpere de la cineva care este *mândru* și *fericit* de ceea ce face.

Iar atunci când discuția ajunge la prețuri, fiți și mai mândru. Fiți radios precum o rază de soare, atunci când rostiți acele cifre, ca și cum v-ați iubi prețul. Este mai

mare și mai frumos decât cel al competitorilor, întrucât cei care apelează la serviciile dumneavoastră beneficiază de o mulțime de avantaje. Iubiți acest preț. Trebuie să îl pronunțați cu o voce calmă și liniștită, așa cum un părinte vorbește cu mândrie despre copilul său. Așa cum un bunic mândru își laudă nepotul. Sunteți îndrăgostit de ceea ce face afacerea dumneavoastră pentru client.

După ce vă decideți să creșteți prețurile, veți avea la dispoziție mai mulți bani. Veți utiliza acești bani în scopul atragerii unor clienți noi, de o calitate poate chiar mai bună. Veți avea posibilitatea de a pune la cale strategiile de marketing, de publicitate și de promovare pe care nu vi le-ați permis înainte.

Cât costă o ceașcă de cafea?

Compania Starbucks este poate cel mai bun exemplu al demascării minciunii prețurilor reduse. Această companie este o lecție pentru întreaga lume. Organizați o vizită de lucru la Starbucks. Luați-vă angajații și mergeți cu ei la Starbucks pentru a le arăta cum se derulează afacerile acolo. Data viitoare când veți mai intra într-o cafenea Starbucks, folosiți prilejul pentru a examina cu atenție atmosfera din local și pentru a învăța cum se fac afacerile. De ce? Pentru că aveți șansa să vă construiți propria versiune a Starbucks-ului.

Mai mult decât orice altă companie, Starbucks a demonstrat că prețul la un produs de bază (cafea, pișcoturi și lapte!) poate fi crescut considerabil, iar dacă acest proces are loc într-o manieră creativă, clienții nu numai că vor plăti mai mult, dar vor și da dovadă de o loialitate ieșită din comun, ca și când ar face parte toți dintr-un cult.

Spre deosebire de cafeneaua înghesuită și soioasă din colț, Starbucks nu inspiră sărăcie și nici neajunsuri. Când pășești într-un local Starbucks, intri într-o atmosferă plină de stil, de eleganță și de înaltă valoare. Aspectul general și ambianța indică o frumusețe aparte. Frumusețe! (Adăugați frumusețe afacerii dumneavoastră, după ce vă întoarceți de la Starbucks. În același timp, adăugați și frumusețe prețurilor.)

Mergeți la Starbucks pentru a avea o experiență completă. (Experiența cumpărării! Gândiți în termenii intensificării și îmbunătățirii experienței *cumpărării*!) Veți observa că în local sunt persoane care sunt încântate să-și petreacă timpul la Starbucks. Ele continuă să cumpere produse scumpe, doar pentru a se afla printre cei care frecventează localul.

Poate că rațiunea vă va spune: „Este vorba doar despre o ceașcă de cafea cu lapte. Aș fi putut să-mi pregătesc singur una și să o beau pe o bancă din parc, în loc să vin la Starbucks". Cu toate acestea, tot vă treziți scoțând din buzunar o bancnotă de 10 dolari, la care primiți un rest insignifiant, în schimbul cafelei pe care ați comandat-o. Și nu mai menționăm că pentru a avea parte de ea, mai trebuie să și stați la coadă! Ne comportăm astfel pentru că eul nostru ne spune: „Da, îmi place să fac asta. Mă simt bine când frecventez acest local".

Atunci când vindeți, adresați-vă laturii emoționale a clientului. Toate achizițiile se produc pe un fond emoțional, chiar dacă de cele mai multe ori clientul pare că este interesat numai de preț. Nu vă lăsați înșelat de dorința sa de a părea dârz și neclintit în fața soției, atunci când vine vorba de preț. Nu vă lăsați înșelat de teoria conform căreia oamenii cumpără în funcție de cele mai mici prețuri.

Și, vă rugăm insistent, nu lăsați ca sloganul dumneavoastră să fie: „Cea mai bună calitate, cele mai bune servicii, cele mai bune prețuri!". Acest slogan vă va împinge afacerea direct în prăpastie. Am consiliat sute de mici afaceri și niciodată un astfel de slogan nu a adus vreun beneficiu cuiva.

Nu copiați modelul marilor afaceri

Una dintre explicațiile faptului că mulți dintre micii întreprinzători cad în capcana minciunii prețurilor mici ar putea fi aceea că ei urmăresc evoluția marilor afaceri și cred că trebuie să le urmeze exemplul. Ei văd cum companii de genul Wal-Mart sau The Home Depot anunță că au declarat război prețurilor și se gândesc astfel: „Deci așa funcționează o afacere de succes".

Dar micile afaceri sunt diferite. Ele țin mai mult de creație. Oportunitățile dumneavoastră de a reuși sunt mai mari.

Adevărul este că sunt *puține principii* pe care le puteți împrumuta în urma observării corporațiilor gigant, întrucât avantajele de care dispuneți în mica dumneavoastră afacere sunt exact cele opuse. Corporațiile dispun de avantajele unui mecanism uriaș, ale unui volum de vânzări și ale unei distribuții imense, pe care dumneavoastră nu le aveți. Prin urmare, nu vă lăsați indus în eroare de războiul lor împotriva prețurilor. E un principiu ce nu poate fi aplicat unei mici afaceri. Slavă Domnului!

Spre exemplu, să spunem că dați curs tentației de a crede în minciuna prețurilor mici, argumentând cu celebra propoziție: „Voi compensa prin volum". Multe persoane cad în această capcană, judecând astfel: „Iată care este strategia mea în această afacere. Voi reduce prețurile, dar voi compensa prin volumul mare de vânzări". Este, ca și cum ar urma exemplul eroului din fabulă, care a cumpărat zeci de automate de schimbat bani. Când cineva l-a întrebat: „Dar, stai puțin, cum o să obții profit? Oamenii vor pune un dolar în automat, iar în schimb vor primi patru monede de 25 de cenți. Ce câștig vei avea din toată această afacere?". Iar el răspunde: „Ei bine, voi avea mai multe bancnote".

În urmă cu câteva zile, citeam ziarul și, pe una dintre pagini, am observat un anunț publicitar, în care se făcea reclamă unui serviciu de curățat hornuri. Era vorba despre un anunț minuscul, în care nu se menționa niciun beneficiu și niciun motiv pentru care oamenii ar trebui să aleagă această afacere. Anunțul era cât se poate de sec: „EJS Curățătorie de hornuri. Curățăm hornuri și conducte. Iată numărul nostru de telefon...".

Ce va crede cititorul despre acest anunț? Ce îl va atrage? Este un lucru *nou* faptul că cineva poate curăța un horn?

Dar dacă această afacere ar fi publicat un anunț conceput ca la carte, a cărui mărime ar fi fost de jumătate de pagină și în care ar fi fost prezentate suficiente detalii pentru a-l atrage pe cititor? Poate că vă gândiți la posibilitatea ca proprietarul afacerii să nu fi avut suficiente fonduri pentru a publica un anunț mai amplu. Poate că așa au și stat lucrurile, dar cu prețuri mai mari el nu ar fi avut această problemă!

Practicați cumva trocul în hala de vechituri?

Când îi întrebăm pe cei care asistă la seminariile noastre: „Cine dintre cei aflați aici crede că poate crește, în acest moment, prețurile cu 15–20%, fără a avea nicio problemă în obținerea unui profit mai mare anul viitor, fără a-și pierde clienții și fără a se teme de acest lucru? Cine se încumetă la așa ceva fără niciun fel de teamă?".

E mare minune și când vedem câteva mâini ridicate. Toți sunt speriați...

Sursa fricii lor este acel factor de neîncredere, acea voce interioară care spune: „Nu merit atâția bani. Mă simt vinovat, pentru că ar însemna să înșel încrederea clienților mei, care îmi sunt loiali pentru prețurile pe care le practic. Dacă le-aș cere mai mulți bani, ar însemna să îi trădez".

Încredere și trădare? Sună precum titlul unei telenovele de calitate îndoielnică. Aici nu vorbim despre telenovele, încredere și trădare, ci despre afaceri. Afacerile nu sunt altceva decât niște jocuri distractive cu cifre! Nu are niciun sens să luați jocul prețurilor în serios, gândindu-vă la „încredere" sau „trădare" și la toate acele concepte înfricoșătoare pe care teama de a rămâne fără bani le-ar putea aduce în discuție. Un preț e doar un număr. E absurd să-l transformăm într-o tragedie.

Reîntoarceți-vă la acea stare de spirit în care vă aflați în primele zile ale afacerii dumneavoastră, la acea dispoziție ludică în care vă petreceați serile, gândindu-vă la toate probabilitățile pozitive. Nu renunțați niciodată la acest *element ludic* care înviorează energia și creativitatea oricărei afaceri.

Iată o situație oarecum ciudată: Seara, după o zi lungă de muncă, vă întoarceți acasă și căutați o cale de a vă relaxa și de a vă simți bine. Curând, vă treziți concentrat asupra tablei unui joc strategic (gen Monopoly), pe care îl jucați alături de prieteni și de familie, simțindu-vă foarte bine și foarte destins. Creativitatea și energia dumneavoastră mentală sunt lipsite de griji și pline de inventivitate, chiar dacă, cu doar câteva clipe înainte, credeați că sunteți epuizat. Erați „obosit", dar acum *nu mai sunteți* pentru că vă jucați! Să înceapă jocul! Vă aflați într-o stare ultra-creativă, întrucât nu vă pasă dacă pierdeți sau câștigați, fiind vorba doar despre un simplu

joc de destindere. Și, în acest context, puneți în aplicare tot felul de strategii inovatoare, excentrice și îndrăznețe, descoperind că acestea pot fi extrem de eficiente.

Din păcate, a doua zi vă întoarceți în lumea reală, la afacerea dumneavoastră, iar grijile încep să vă copleșească din nou. Câte probleme! Câtă trudă! De fapt, e mai mult decât o trudă. E o corvoadă înspăimântătoare: *Adică, toate acestea ar putea dispărea, aș putea pierde totul!* Și, astfel, nimic nu mai seamănă cu starea de spirit înviorătoare, pe care o aveați în timpul jocului din seara precedentă. Acum e vorba de afaceri serioase.

Încetați cu acest fel de a gândi! Nu mai faceți o tragedie din tot ceea ce vă înconjoară!

Gândirea gravă, cea care prevede sfârșitul lumii în cazul în care nu vă ies calculele, trebuie schimbată. Pentru a reuși, problema fricii trebuie înlăturată o dată pentru totdeauna. Trebuie să încetați să mai luați absolut totul în serios. Efectele negative se răsfrâng asupra tuturor. Asupra dumneavoastră, asupra familiei, a clienților, a celor care vă înconjoară în general. Decât să lăsați propriile temeri să vă întunece mintea, nu ar fi mai bine să jucați acel minunat joc al afacerilor, în fiecare zi? De ce să nu abordați provocările la fel cum ați face-o în cazul în care ați juca un joc strategic? Interogați-vă fără teamă, astfel: „Ce aș putea face pentru a crește prețurile cu 20 de procente, asigurându-mă însă că îi voi păstra pe toți clienții actuali, și chiar voi mai atrage și pe alții noi?".

E timpul să vă vindeți casa

Poate că v-ar fi mai ușor să identificați adevărul, dacă v-ați gândi la afacerea dumneavoastră ca la o casă. Să ne închipuim că ați achiziționat o casă nici foarte ieftină, nici foarte scumpă, și că doriți ca într-o

bună zi să o vindeți cu un preț mai mare decât cel inițial. Ce modificări ați putea aduce acestei case pentru a părea mai scumpă în ochii cumpărătorului? Probabil că ați gândi în mod creator în găsirea unor căi prin care să-i creșteți valoarea, nu-i așa? V-ați duce la bibliotecă sau ați naviga pe Internet în căutarea unor cărți sau texte scrise de specialiști în vânzări-cumpărări, care v-ar dezvălui ceea ce trebuie să faceți pentru a crește valoarea unei case. Ați urmări unele emisiuni de televiziune despre redecorarea unei case. V-ați distra de minune, crescând prețul prin creșterea valorii. Nu ar trece mult timp până când ați începe să renovați cât de cât bucătăria și băile. Apoi, veți planta și câteva straturi de flori. Pe scurt, ați deveni conștient de faptul că, dacă v-ați pune mintea la contribuție, ați putea obține mai mulți bani pe casă, decât cei cheltuiți la cumpărarea ei. Veți trata toate aceste probleme ca pe un joc, căci, până la urmă, chiar așa ceva și este.

Dar ce se întâmplă cu afacerea dumneavoastră? De ce nu sunteți dornic să faceți același lucru în afaceri? Ar fi cazul, pentru că se aplică aceleași principii! Exact aceleași!

Este vorba aici de spiritul de liberă inițiativă. Se numește liberă inițiativă, întrucât funcționează cel mai bine atunci când este liberă și facilă. Nu i se spune „inițiativă serioasă, înfricoșătoare și nici gravă". I se spune doar „liberă inițiativă". Cu ajutorul unor prețuri creatoare, vă puteți simți liber atât dumneavoastră, cât și afacerea pe care o conduceți.

Un episod din emisiunea lui Donald Trump, *The Apprentice* (*Ucenicul*), a fost difuzat în urmă cu ceva timp, când încă reflectam la redactarea acestei cărți și la ceea ce vom scrie în ea. Dacă nu cunoașteți această emisiune, vă putem spune că este un reality-show, în care sunt

alese două echipe concurente, a căror misiune este aceea de a rezolva cât mai eficient diverse probleme legate de afaceri. Sarcina din emisiunea de atunci a fost aceea de a vinde un nou tip de ciocolată M&M pe străzile din New York, iar echipa cu cei mai mulți bani obținuți din vânzări — într-o perioadă de timp prestabilită — ar fi câștigat concursul.

Una dintre cele două echipe (formată din doi bărbați și o femeie) a ieșit pe piață cu o ofertă de „prețuri mici și drăguțe" pentru noile tablete de ciocolată — care erau vândute la prețul de doi dolari bucata. După un debut descurajator, cei trei au început să intre în panică și să scadă și mai mult prețul, ajungând la un dolar bucata. (Ei au căzut în capcana *minciunii* conform căreia prețurile reduse dinamizează afacerea.)

Cealaltă echipă (alcătuită din două femei) a ieșit pe străzile New York-ului având o atitudine încrezătoare și pozitivă, femeile îmbrăcându-se în costume atractive și amuzante ce imitau tabletele de ciocolată pe care doreau să le vândă (libera inițiativă). Ele au stabilit prețul unei tablete la cinci dolari! Cele două concurente au făcut din experiența tranzacției una atât de distractivă și au fost atât de încrezătoare în produsul respectiv și în prețul pe care îl practicau, încât au vândut o mulțime de tablete de ciocolată pentru numai cinci dolari bucata. De cealaltă parte, echipa adversă *nu a reușit să vândă prea multe tablete,* cu toate că prețul avansat a fost de doar doi dolari bucata.

Aceeași piață, același produs — doar stări de spirit diferite.

Am prezentat acest exemplu în mii și mii de situații. Ridicați valoarea experienței tranzacționale și, în același timp, creșteți prețurile. Nu numai că nu vă veți pierde clienții, dar veți câștiga și unii noi.

Minciuna nr. 6

Trebuie să fii econom

Unii dintre cei mai filantropi oameni din istorie au fost și unii dintre cei mai de succes oameni de afaceri.

Ei au donat bani și s-au implicat în acțiuni caritabile, nu pentru că ar fi avut prea mulți, ci pentru că erau buni și generoși. Mărinimia de care au dat dovadă nu s-a manifestat doar după ce au atins succesul, ci și înainte, pe parcursul întregii lor afaceri. Imaginea șefului avar și aspru nu este adevărată. Este creația mass-media. Nimănui nu-i place să se afle în compania unor oameni zgârciți, care, la sfârșitul unei cine luate la restaurant, scot un calculator din buzunar și încep să socotească nu numai suma exactă pe care trebuie să o plătească, dar și bacșișul cuvenit chelnerului. La rândul lor, cumpărătorii nu doresc nici ei să aibă de-a face cu o astfel de afacere.

Una dintre cele mai grave greșeli pe care micii întreprinzători le pot comite este aceea care începe cu un impuls bun: dorința pozitivă de a fi responsabil cu banii, de a păstra un control asupra cheltuielilor și de a menține o evidență strictă a acestora.

Dar oricât de lăudabilă ar fi această dorință, ea se transformă curând într-una falsă. Austeritatea devine zgârcenie. Inteligența se preschimbă în prostie.

Zgârcenia aduce după sine temeri puternice și anxietate, împreună cu suspiciunea și sentimentul insuficienței. În aceste momente, vedem partea ascunsă și întunecată a austerității. Ea devine mentalitate negativă, una zgârcită și meschină, care blochează multe dintre minunatele căi care conduc spre creativitate și evoluție.

Cea mai bună metodă de a vă asigura că o astfel de transfigurare nu se va petrece în cazul dumneavoastră este aceea de a adopta principiul operativ pe care noi îl numim *Mâna deschisă*. El vă va servi neîncetat și vă va păstra afacerea într-o continuă evoluție.

Să ne facem o imagine clară asupra acestui principiu, folosind o metaforă ce vă poate conduce către o filozofie de atragere a clienților la o rată amețitoare. Imaginați-vă că vă aflați pe o plajă și că vă aplecați pentru a strânge cât mai mult nisip în căușul mâinilor. În acest scop, vă deschideți mâinile cât de mult puteți, pentru că o mână deschisă poate reține cea mai mare cantitate de nisip.

Dar priviți ce se întâmplă în clipa în care începeți să vă îngrijorați. În acel moment, vă veți teme că veți pierde din nisip sau că cineva vă va împinge și îl va împrăștia pe jos, încât veți începe să strângeți puternic din pumni. Luați seama la ce se întâmplă cu volumul nisipului. Începeți să aveți din ce în ce mai puțin nisip. Cu cât veți strânge mai mult din pumn, cu atât va rămâne mai puțin nisip în mâini. La fel se întâmplă și în cazul în care sunteți ultraeconom.

Acum, gândiți-vă la firele de nisip, ca și cum ar fi bani; bani de care afacerea dumneavoastră are nevoie pentru a funcționa. Cu cât veți fi mai zgârcit, cu atât vor fi mai puțini bani. Prin urmare, ideea e aceea de a inversa această abordare și de a o transforma în cea cunoscută sub numele de *Mâna deschisă*. De ce? Pentru că lucrurile bune se întâmplă atunci când vă deschideți

mâna și lăsați nisipul să alunece, atât în afacerea dumneavoastră, cât și în afara ei. Cu cât veți fi mai deschis, cu atât afacerea va fi mai dinamică. Mâinile închise au un efect negativ, cele deschise — unul pozitiv.

Funcționează oriunde îl vedeți

Hypermarketul Nordstrom și-a construit întreaga afacere atât de cunoscută, folosind principiul *Mâinii deschise,* în timp ce toți competitorii săi au dat dovadă de zgârcenie. Nordstrom a aplicat acest principiu în politica sa privind returnarea mărfii, în scopul de a oferi un prim exemplu al încrederii și generozității sale față de clienți. Dacă doreați să returnați un produs cumpărat de la Nordstrom, acest lucru era acceptat cu zâmbetul pe buze și fără prea multe întrebări. L-ați purtat? *Nu e nicio problemă.* Nu găsiți chitanța? *Nu contează. Avem încredere în dumneavoastră. Aduceți-l înapoi.*

Între timp, competitorii se încăpățânau să fie inflexibili și cărpănoși. Cereau clienților chitanțe sau îi puneau să treacă prin tot felul de detectoare, dând de înțeles că nu aveau deloc încredere în ei. Cumpărătorii erau tratați precum niște prezumtivi infractori. Aveți un produs pe care vreți să-l returnați? Mâinile sus! Ne păreți suspect!

Curând, în toată țara, s-a răspândit vestea că cei de la Nordstrom procedează altfel. Un magazin de cu totul alt tip: mult mai stilat, mult mai generos. Un hypermarket care are încredere în clienți și care este grijuliu cu aceștia. Pe scurt, o experiență plăcută a cumpărăturilor.

Mulțumită strategiei lor bazate pe principiul *Mâinii deschise,* cât și numeroaselor situații create (relatările despre generozitatea „irațională" a celor de la Nordstrom față de clienți s-au răspândit ca ciupercile după ploaie),

compania Nordstrom nu a mai trebuit să cheltuiască sume enorme de bani pentru publicitate. Clienții deveniseră agenții lor de publicitate! Cumpărătorii au transmis vestea peste gardul care îi despărțea de vecini, iar aceasta s-a răspândit din cartier în cartier și din familie în familie. Se spunea că o femeie a returnat un articol pe care Nordstrom nici măcar nu îl avea pus în vânzare, dar cu toate acestea a primit toți banii înapoi! Uimitor!

Unul dintre motivele pentru care atât de multe afaceri deprind mentalitatea zgârcitului este acela că nu reușesc să vadă decât o imagine izolată a clientului, ca și cum acesta ar fi unul care cumpără o singură dată. Apoi, ei încearcă să obțină din această experiență „singulară" cât mai mulți bani posibil. Proprietarii acelei afaceri nu realizează însă ceea ce este cel mai important fapt: clientul este o ființă complexă, care are memorie. Ei nu înțeleg că mulți dintre cumpărători — *dacă sunt tratați așa cum trebuie* — ar putea deveni clienți pe termen lung și că — tot *dacă sunt tratați așa cum trebuie* — aceștia s-ar putea transforma în agenți publicitari.

Unii patroni pur și simplu nu realizează că a fi zgârcit cu un client care dorește să returneze un produs sau a nu lua în seamă nemulțumirile acestuia înseamnă a renunța la resurse bogate de profit, în numele „mulgerii", până la ultimul bănuț, a unei tranzacții singulare.

Clienții nu trăiesc în izolare. Ei fac parte din vaste rețele umane. Ei sunt contactați de zeci sau sute de alte persoane. Dacă nemulțumești un singur client, vei afecta întreaga rețea. Poartă-te urât cu un singur cumpărător și membri întregii sale rețele vor afla acest lucru.

Cu toții ne-am găsit, cel puțin o dată, în situația de a aștepta cu groază să aflăm câți bani ne va cere mecanicul care tocmai ne-a reparat mașina. Rămânem însă plăcut surprinși în fața unuia care ne spune: „Am reparat-o pe

loc și nu vă vom lua bani pentru asta. Prețuim faptul că apelați la noi și apreciem toate oportunitățile de a vă servi pe care ni le-ați oferit. Nu vă vom taxa în niciun fel pentru o problemă atât de neînsemnată".

Mulți oameni de afaceri ar califica gestul mecanicului drept o prostie. Ei ar susține că trebuie să ceri bani în schimbul serviciilor oferite, oricând și cu orice ocazie; în caz contrar, dai dovadă de iresponsabilitate financiară. Până la urmă, totul se adaugă la suma finală, nu? Chiar și plățile mici, adunate, pot contribui la obținerea profitului. Trebuie să strângi pumnul...

Și totuși, *Mâna deschisă* funcționează mult mai bine. Ea creează o afluență mai generoasă în afacerea dumneavoastră. Data viitoare când vi se va strica mașina, nu mai stați să vă gândiți la ce mecanic să apelați. Atunci când un nou cupon ajunge în cutia poștală, anunțându-vă existența unui nou mecanic în oraș, nici nu vă obosiți să îl mai citiți. Nu în ultimul rând, când cumnatul vă va suna și vă va întreba unde v-ați reparat mașina, nu veți ezita să-l trimiteți direct la mecanicul dumneavoastră, sfătuindu-l: „Spune-i cine ești. Mă cunoaște și va avea grijă de mașina ta".

Toate acestea pentru doar 30 de dolari! A renunțat la o plată de 30 de dolari, în schimbul acestor avantaje. Mecanicul cu *Mâna deschisă* își atrage clienți noi în mod constant, având grijă, în același timp, să-i fie loiali și cei existenți. Astfel, o familie care a început să beneficieze de serviciile sale în urmă cu trei ani, are acum nu una, ci trei mașini pe care i le încredințează. Prin urmare, principiul *Mâinii deschise* îi poate tripla profitul fără niciun ban cheltuit pe publicitate.

Prin strângerea pumnului, cei mai mulți dintre oameni pierd jumătate din nisip.

Recent, l-am întrebat pe Ralph, proprietarul unui restaurant aflat în impas, dacă ar accepta să ofere clienților săi un certificat de loialitate, prin care aceștia să beneficieze gratuit de desert și cafea, la prima revenire în local. Ralph a fost oripilat de idee.

„Să vă explic cum stau lucrurile cu afacerea mea", începu Ralph. „Dacă la sfârșitul serii am un client care plătește o notă de 50 de dolari, când stau și calculez cheltuielile salariale, cele pentru alimente și cele de închiriere a spațiului, realizez că rămân cu o nimica toată din cei 50 de dolari! Este o balanță strânsă! Dacă ar fi să ofer, gratuit, desert și cafea, aș tăia și mai mult din acest mic profit, ceea ce ar însemna că depun atâtea eforturi degeaba".

Prima greșeală a lui Ralph a fost aceea de a-l identifica pe client cu o notă de 50 de dolari. El a văzut clientul în experiența izolată a unui singur act tranzacțional, pe când viziunea *Mâinii deschise* este cea care abordează problema din două unghiuri diferite: (1) clientul este o sursă de tranzacții care se repetă, pe termen lung și (2) clientul va acționa precum un agent publicitar și va atrage alți noi clienți. Din aceste două puncte de vedere, cafeaua și desertul reprezintă un preț minor ce trebuie plătit pentru a-l încuraja pe client să revină și să le povestească și altora despre afacerea care l-a încântat.

Fără o filozofie a *Mâinii deschise*, veți pierde oportunitățile zilnice de a adăuga valoare experienței clientului care cumpără. Ori de câte ori vă veți deschide mâinile pentru a adăuga valoare, veți crește nu numai rata tranzacțiilor care se repetă, ci și numărul clienților noi. Veți face povestea să se răspândească.

Afacerea dumneavoastră va decola pur și simplu, imediat ce relatările despre lucrul bun pe care îl faceți vor începe să se înmulțească. Nimeni, însă, nu vă va

lăuda afacerea dacă vă veți rezuma doar la satisfacerea clientului. Clienții satisfăcuți nu au ce povesti. Ei se așteaptă să fie satisfăcuți și li se pare normal să se întâmple așa.

Relațiile cu publicul în America de Nord au luat, în ultimul timp, o întorsătură pozitivă, dar încă se află cu 10% sub ceea ce ar putea fi. Aveți șansa de a vă întrece competitorii, așa cum o mașină de curse întrece una de duzină, dacă veți ști să utilizați cele zece procente în beneficiul dumneavoastră.

În anii '40 și '50, sloganul care opera în relațiile cu publicul era „Clientul are întotdeauna dreptate". Nu este prea dificil să ne dăm seama de ce nu a avut o viață prea lungă. Pur și simplu, nu este adevărat. Clientul nu are întotdeauna dreptate. Clientul este, deseori, un om de nimic — un adevăr pe care totuși nimeni nu și l-ar dori drept slogan. Prin urmare, afacerile și-au propus o misiune mult mai funcțională, și anume aceea de *a satisface clientul*. Și totuși, pe piața globală extrem de competitivă, ideea satisfacerii clientului a început să piardă teren. Ceva anume era în neregulă și, în sfârșit, totul a devenit clar — satisfacerea clientului nu este suficientă. Clienții satisfăcuți nu au ce povesti. Ei rămân tăcuți. De ce? Pentru că oamenii de astăzi *se așteaptă* să fie satisfăcuți. Dacă sunt satisfăcuți, rămân tăcuți, iar atunci, când acest lucru nu se întâmplă, încep într-adevăr să vorbească. Numai în momentul în care vom trece dincolo de pragul satisfacerii, clientul din societatea modernă va începe să furnizeze cea mai precisă publicitate dintre toate — aceea a cuvântului rostit. Trebuie să-l încântăm cu adevărat pe client, astfel încât acesta să povestească și altora despre noi.

Dobândisem o experiență vastă în organizarea seminariilor privind încântarea clientului, moment în care, la unul dintre cursurile noastre, a participat și proprie-

tarul unei afaceri în domeniul construcțiilor de case, pe nume Gary Gietz. Acest mic întreprinzător a decis că poate face mai mult și că nu se va opri doar la încântarea clienților săi. El a asimilat tot ceea ce a învățat, după care a adus totul la o nouă dimensiune, insistând asupra faptului că obiectivul companiei sale — Gary Gietz, Master Builders — este acela de a-și *uimi*, pur și simplu, clienții. Guvernându-și compania după sloganul — „Vom uimi fiecare client cu ceea ce facem" — a devenit rapid proprietarul uneia dintre companiile de prim rang din domeniul construcțiilor imobiliare. Gary Gietz a reușit însă să realizeze ceva mult mai valoros. Învățându-și angajații, dar și furnizorii sau clienții, cum să-și uimească semenii, el a pus bazele unui joc plăcut pentru toți ceilalți. Acest om de succes a schimbat modul de a gândi al tuturor celor care au intrat în contact cu el. Gary Gietz i-a făcut pe cei din jurul său să-și descopere creativitatea interioară și să o readucă la viață, scoțând-o din starea latentă în care se aflase până atunci. A-i uimi pe ceilalți a devenit, astfel, un mod de viață.

Principiul *Mâinii deschise* nu se referă doar la clienți. Acest concept poate avea efecte benefice asupra oricărei relații pe care o prețuiți din lumea afacerii dumneavoastră. Dacă vă aflați în căutarea unor căi de a-i uimi pe ceilalți, vă aflați în căutarea a ceea ce e mai bun în propria ființă și în cei din jur. Rezultatele unei astfel de abordări sunt pur și simplu... uimitoare. (Am încercat să folosim un alt cuvânt, dar nu am putut găsi unul care să aibă același înțeles unic.)

Atunci când încearcă să-și atragă clienți, oamenii de afaceri, exagerat de economi, își fundamentează planul de marketing pe propria neîncredere: strategia loviturii izolate! „Cele mai bune prețuri! Cele mai bune servicii! Cele mai bune alimente!". În loc să interacționeze într-o

manieră prietenoasă cu viețile oamenilor obișnuiți, ei încearcă mereu să se adreseze acelor persoane străine de afacerea lor, acelei mase amorfe și indiferente de ființe hrăpărețe și nestatornice, care nu cumpără decât uitându-se, întâi de toate, la prețuri.

Pentru ca principiul *Mâinii deschise* să devină o parte a culturii unei afaceri și un mod de viață, trebuie să fim din ce în ce mai conștienți, atât noi, cât și angajații noștri, de valoarea clienților de cursă lungă. Aceștia sunt cei care ne asigură succesul, și nu tranzacțiile izolate.

Nuntă à la grec

Patronul unui restaurant cu specific grecesc din apropiere a avut ocazia să fie martorul dezvoltării constante a afacerii noastre. În fiecare an, localul său era cel care găzduia petrecerea pe care noi o organizam pentru a ne sărbători realizările din ultimele 12 luni. Bineînțeles, la acest mic chef îi invitam pe angajați și pe toți cei care puseseră umărul la dezvoltarea afacerii. În urmă cu câțiva ani, proprietarul restaurantului ne văzuse stând la masă alături de un grup mic de oameni, apoi, un an mai târziu, cu un grup mai numeros, și tot așa, până astăzi, când a ajuns să ne închirieze aproape o treime din local. Succesul vizibil de care ne bucuram îi stârni curiozitatea, motiv pentru care a început să ne întrebe ce și cum am făcut pentru a ajunge atât de sus. Nu trecu mult timp și deja ajunse să ne ceară idei pentru propria lui afacere; așa că i-am propus una: ofertele gratuite.

Toate acestea se întâmplau în perioada în care pe marile ecrane apăruse filmul *My Big Fat Greek Wedding* (Nuntă a la grec). Pelicula devenise foarte populară printre americani, iar ideea pe care noi o găsisem în vederea unei oferte promoționale era una cum nu se poate

mai bună. Filmul tocmai ieșise și pe DVD, context în care i-am recomandat să cumpere un număr mare de copii ale filmului și să lanseze o ofertă promoțională în care să anunțe (în ziar, pe fluturașii publicitari sau pe afișele de la intrare) următoarele: „Copii gratuite ale filmului Nuntă a la grec, pentru orice cină în patru!".

Ideea era genială! Pusă în practică, ea ar fi atins două obiective: clienții ar fi primit un lucru pe care mulți dintre ei și-l doreau și — ceea ce este mult mai important — ar fi creat o legătură specială între acel cadou și afacerea respectivă. Această legătură s-ar fi păstrat multă vreme în mințile clienților, în timp ce portretizarea afectuoasă și amuzantă a greco-americanilor din film ar fi fost mereu asociată cu localul unde primiseră DVD-ul.

Din păcate, ideea a fost respinsă. Argumentul celui care deținea restaurantul a fost următorul: „Nu vreau să plătesc 20 de dolari pe acel DVD, iar apoi să îl dau gratis! Așa s-ar duce pe apa sâmbetei tot profitul obținut la acea masă. Nu sunt chiar atât de idiot!".

Aflați că *sunteți*, domnule. Iată ce ne face să fim atât de categorici: toți banii pe care acest patron îi cheltuia pe publicitate și toate acele seri în care restaurantul său era aproape gol — timp în care, oricum, trebuia să-și plătească angajații care stăteau degeaba — îi aduceau *pagube mai mari* la buget decât suma pe care ar fi plătit-o pe DVD-uri.

Acum știți de ce proprietarul restaurantului nu va afla, probabil, niciodată cum poate utiliza principiul *Mâinii deschise*. Viziunea pumnului închis pe care o are asupra afacerii sale este una a loviturilor izolate. Din nefericire pentru el, va continua să alimenteze zilnic cu câte 20 de dolari bugetul destinat publicității, în speranța că va atrage noi clienți către restaurant. Clienți care ar putea sau nu să fie convinși de anunțurile sale și să

calce pentru prima oară în local. El n-a înțeles și nici n-a apreciat vreodată valoarea unei investiții de 20 de dolari, într-o persoană care se află deja în restaurant.

Văzând că ideea noastră nu-l încântă, Sam îi spuse: „Nicio problemă, faceți cum doriți, dar noi am avut succes cu o astfel de abordare și nu am făcut decât să vă răspundem la întrebare".

„Bine, bine", replică patronul grec. „Ce părere aveți despre următoarea strategie? Ce-ar fi dacă aș oferi câte un DVD numai clienților care vin pentru prima oară la restaurant? Așa, cel puțin aș știi că nu-mi cheltuiesc banii în mod absurd, ci pentru atragerea unor clienți noi".

Nu înțelesese nimic. Clienții care revin vor fi întotdeauna mult mai valoroși decât cei noi, căci, la întoarcere, aduc cu ei alți oameni. Iar acest ciclu poate fi unul infinit. De aceea, dacă ar fi dorit într-adevăr să-și dezvolte rapid afacerea, eroul micii noastre povestiri ar fi trebuit, de pildă, să organizeze un dineu cu prilejul căruia să ofere mese gratuite de mulțumire tuturor clienților săi loiali. Ar fi fost un lucru mult mai inteligent, decât să se încăpățâneze să aloce sume mari de bani pentru atragerea unor noi clienți.

Politica pumnului strâns dăunează grav afacerilor. Ea anulează toată căldura, toată generozitatea și toată puterea de atracție a sentimentului de familie. *Mâna deschisă* dezmiardă grijuliu o afacere și îi permite să crească.

Nu-i așa că nu suferiți rambursările?

Să ne întoarcem la rambursări și la produsele returnate. Majoritatea oamenilor de afaceri urăsc să accepte articolele returnate și să le dea clienților toți banii înapoi. Ei acordă un ramburs numai în cazul în care clientul acceptă să cumpere altceva în schimb, ori dacă acesta

este dispus să primească mai puțini bani înapoi. Toate acestea doar pentru a „mulge" cât mai mult din acea tranzacție izolată. Pe de altă parte, a accepta fără niciun fel de ranchiună un ramburs total, părând că o faci cu cea mai mare plăcere, înseamnă a crește intensitatea publicității „din gură-n gură" și a-l transforma pe clientul nemulțumit într-unul ce poate deveni loial.

Dând dovadă de zgârcenie și încăpățânare atunci când vine vorba de rambursări, micii întreprinzători adepți ai politicii pumnului strâns pierd din vedere modul în care funcționează întreg universul. Omenirea este o rețea de ființe interconectate. Oamenii nu trăiesc izolați. Și cu toate acestea, există încă numeroși oameni de afaceri care îl tratează pe client, ca și cum ar trăi într-o peșteră și n-ar cunoaște pe nimeni. Ca și cum ar fi mut! Ca și cum n-ar avea cui să povestească! Ca și cum ar fi o ființă antisocială care nu comunică niciodată cu cineva!

Când însă vă veți asuma angajamentul de a vă guverna afacerea după principiul *Mâinii deschise*, veți începe să gândiți diferit și îi veți învăța și pe angajații dumneavoastră să se comporte diferit. Nu vă veți lăsa orbit de zgârcenie și veți constata că fiecare persoană este în legătură cu o altă persoană. Orice persoană de pe această planetă se află la o distanță de doar o conversație telefonică sau de un e-mail de orice altă persoană. Atunci când veți înțelege cu adevărat toate acestea, veți începe să tratați pe fiecare client în mod diferit.

Ideile care vă trec prin minte, și anume că oamenii vor profita de dumneavoastră și că ați putea rămâne în sapă de lemn provin din teamă și din sărăcia interioară. De obicei, ele sunt o proiecție a propriilor sentimente de insuficiență asupra clientului. Uneori, ele pot fi o proiecție a propriilor neîncrederi și temeri față de client. Iar dacă nu veți dori să corectați această proiec-

ție, până la urmă, ea se va dovedi fatală afacerii dumneavoastră.

Beneficiile aplicării principiului *Mânii deschise* sunt mult mai complexe decât credem. *Mâna deschisă* poate însemna mai mult decât o strategie de afaceri, ea poate fi un mod de viață. Cei mai mulți dintre oameni cred că sunt în afaceri doar pentru a obține profit, fără a realiza că adevăratul potențial al afacerii depășește acest obiectiv. O afacere poate evolua într-un mod de viață. Și nu vorbim aici despre un scenariu ideal. Chiar așa trebuie să fie!

De ce? Pentru că nu vreți să construiți o afacere de care să vă fie frică. Nu vreți să vă treziți în fiecare dimineață cu teama că ceva rău se va întâmpla. Nu vreți să vă imaginați zilnic cum pierdeți totul. Nimeni nu își dorește toate acestea. Nimeni nu spune: „Am început această afacere ca să experimentez teama de a pierde totul". Nimeni nu lansează o afacere în acest scop.

În schimb, prin intermediul unei afaceri puteți avea un nou mod de viață, unul îmbelșugat și deplin. Un mod generos și armonios de a vă comporta cu oamenii, cu clienții, cu angajații și cu furnizorii de marfă. În timp ce vă creați afacerea, aveți șansa de a crea un nou mod de viață. Cine spune că viața și afacerile trebui să fie separate? Clienții vor avea și ei ce învăța din acest mod de viață. Vor vedea felul în care știți să trăiți și vă vor urma exemplul. Iar dacă stilul de viață pe care îl veți alege va fi unul generos și pozitiv, ei vor începe să vorbească despre dumneavoastră.

Cinci noi idei pe care nu trebuie să le urmați

Nu foarte demult, un cotidian local a publicat un scurt articol despre afaceri, intitulat „Cinci sfaturi pentru începerea unei afaceri". Acest articol este un excelent exemplu al felului în care sfaturile proaste și opinia generală merg mână în mână. În același timp, el clarifică aproape toate cauzele eșecului pe care majoritatea micilor afaceri îl înregistrează an de an. Una dintre cauze este tocmai aceea că proprietarii afacerilor respective citesc astfel de articole și le pun la loc de cinste.

Articolele de acest gen devin, apoi, o parte a opiniei generale despre cum și ce trebuie făcut în micile afaceri și nu va trece mult timp până când vă veți trezi că aveți nouă minciuni de corectat, înainte de a putea merge mai departe. Primul sfat al articolului despre care vorbim era acela că „trebuie să mențineți costurile și cheltuielile la un nivel cât mai scăzut. Afacerile eșuează pentru că au un deficit prea mare".

Fals! Afacerile eșuează pentru că „menținerea costurilor la un nivel scăzut" devine o prioritate, înaintea dezvoltării afacerii, a atragerii clienților de calitate și a aplicării principiului *Mâinii deschise*. Acest „sfat" este unul negativ și reactiv, nu unul pozitiv și proactiv, fiind bazat pe o psihologie a fricii și a insuficienței. Drumul către succes este unul larg și deschis, nu unul îngust.

Sfatul numărul doi recomanda „să vă faceți timp pentru a vă crea un plan de afaceri. Acest lucru înseamnă să elaborați un studiu de piață și să analizați competiția, costurile și prețurile". Din nou, sfatul este unul reactiv și nu proactiv. Credeți că cei de la Starbucks au verificat prețul cafelei la fiecare cafenea înghesuită din colțul străzii, înainte de a se decide asupra propriilor prețuri? În nici un caz. Ei și-au creat planul nu în funcție de piață sau de competiție, ci luând în considerare imaginea clientului ideal. Filozofia perimată și depășită a acestui „sfat" nu face altceva decât să permită pieței și competiției să vă dicteze viziunea și vă înfrâneze afacerea!

Faceți în așa fel încât piața și competiția să se acomodeze voinței dumneavoastră, nu invers!

La sfatul numărul trei se afirma astfel: „teoria este valabilă, dar trebuie să o adaptați la realitate". Ei bine, nu. Dacă o teorie este valabilă — așa cum este teoria noastră, conform căreia anunțurile publicitare bogate în informații privind beneficiile și problemele pe care le rezolvă o afacere atrag mai mulți clienți decât anunțurile care fac cunoscut numai numele firmei — atunci va trebui să o folosiți. Important este că tocmai ați descoperit o teorie care asigură succesul în afaceri și care a demonstrat că este validă, fapt pentru care ea trebuie aplicată ca atare. Nu e nevoie de nicio „adaptare".

Sfatul numărul cinci susținea că „patronii trebuie să persevereze și să discute cu ceilalți oameni de afaceri". Acest sfat poate fi o idee foarte dăunătoare, pe ambele fronturi. Mai întâi, dacă perseverezi într-o direcție greșită, îți faci mult mai mult rău, decât dacă ai schimba brusc direcția. De pildă, a persevera asupra unui preț care este mult prea scăzut înseamnă a-ți crea grave probleme în afacere. A persevera într-o strategie publicitară care nu atrage clienți înseamnă a pierde mai mulți bani decât dacă ai renunța la campanie imediat ce se dovedește neproductivă.

Cât despre „discuțiile cu ceilalți oameni de afaceri", ne întrebăm — cu ce scop? Dacă patru din cinci întreprinzători eșuează imediat ce își lansează afacerea, la ce bun să stai de vorbă cu ei? Ce taine ți-ar putea ei dezvălui? Șansa de a primi un sfat prost este de 80%. De fapt, sfaturile pe care le dau acești oameni de afaceri, lipsiți de succes, sunt tocmai cele nouă minciuni pe care le analizăm în această carte!

Apoi, articolul din ziar continua în felul următor: „Veți învăța, curând, că durează ani de zile până când

afacerea va începe să funcționeze așa cum trebuie". Nu și dacă știi ce să faci! Clienții noștri au avut succes imediat! Iată deci din nou acest neadevăr larg răspândit, care este prezentat drept un adevăr de neclintit. Dacă afacerea pe care o conduceți este bazată pe principii corecte, iar dumneavoastră sunteți creativ atunci când vine vorba de asigurarea unei baze largi de clienți mulțumiți, afacerea va avea un succes imediat! Cum ar putea fi altfel?

Și iată ultima îndrumare pe care autorul articolului o oferea cititorilor: „Nu încetați să credeți".

În ce?

Succesul în afaceri nu este o problemă de credință oarbă. Orice mic întreprinzător poate afla, într-o stare cât se poate de lucidă și conștientă, cum poate reuși. Nu speranța fervență este cea care asigură succesul. Credința nu are de-a face cu astfel de lucruri. Nu credința oarbă vă va deschide poarta succesului. Nu de credință aveți nevoie, ci de un plan. Mai mult, trebuie să fiți dispus să renunțați la orice fel de credință, dacă aceasta nu servește binele afacerii dumneavoastră. Informați-vă și observați ce funcționează și ce nu funcționează. Verificați aceste lucruri, contactând pe alți oameni de afaceri și consultanți de succes. Apoi, mergeți mai departe. Ce rol poate să joace credința în toate acestea?

Succesul dumneavoastră nu va veni din credință, ci din fapte certe. Atâta timp cât veți trăi pe tărâmul nebulos al speranțelor, al visurilor și al credințelor, veți pierde contactul cu lucrurile reale care oferă garanția succesului. Fiți lucid. Știți că puteți *ști* cum să reușiți.

Studiați calea spre succes urmată de companiile Starbucks și Nordstrom și veți învăța ce aveți de făcut. Patronii adepți ai *Mâinii închise* nu fac decât să-i alunge pe clienți. Cei generoși, promotori ai *Mâinii deschise*,

atrag clienții precum un magnet. Nu trebuie să credeți în aceste afirmații pentru a vă da seama că sunt adevărate. Nu trebuie să credeți în forța gravitației pentru a sări pe geam dintr-o casă aflată în flăcări. Trebuie doar să o folosiți.

Nu trebuie să credeți în regula *Mâinii deschise* pentru a beneficia de ea. Trebuie... doar să o folosiți.

Minciuna nr. 7

Clienții sunt greu de înțeles

Clienții sunt misterioși! Niciodată nu poți ști de unde vin sau ce au de gând să facă! Sunt precum extratereștrii. Nu-i de mirare că afacerile sunt atât de dificile și stresante.

De fapt, niciuna dintre afirmațiile de mai sus nu este adevărată.

Clienții sunt factori ai unei afaceri ce pot fi studiați, descifrați și înțeleși; iar în ceea ce privește succesul afacerii dumneavoastră, știința reprezintă putere. Comportamentul clientului care vrea să cumpere nu este greu de priceput sau de anticipat. Cu inteligență și cu o analiză atentă a problemei, veți ști exact ce aveți de făcut pentru a vă atrage și păstra clienți mulțumiți și de calitate.

Nu trebuie să vă intereseze orice tip de client, ci doar cel valoros — acel client de calitate care este un cumpărător care revine și care vă face cunoscută afacerea și altor oameni. În acest sens, nu trebuie să acordați o prea mare importanță acelor clienți care cumpără uitându-se la preț sau la un bonus anume, după care dispar în ceață, fără ca nimeni să-i mai vadă vreodată.

Totul începe, însă, cu dumneavoastră. Trebuie să fiți curios și meticulos și, în același timp, să transformați

studierea clientului într-o știință comprehensivă. Și nu oricând, ci imediat ce acesta intră pe ușă!

„Bună ziua! Este prima oară când ne vizitați?" — trebuie să fie întrebarea cu care întâmpinați orice client care vă calcă pragul. De ce? Pentru că ea deschide calea către surse uriașe de informație, iar informația e putere.

În caz că răspunde afirmativ, îl puteți însoți într-un tur de prezentare a magazinului sau puteți lega o conversație cu el, în urma căreia să aflați de unde vine și ce l-a atras la dumneavoastră.

Dacă răspunsul este „nu", îi puteți mulțumi pentru faptul că a revenit și puteți vorbi cu el despre experiența anterioară avută în afacerea pe care o dețineți sau despre preferințele sale la cumpărături.

Cu cât aveți mai multe informații despre client (iar acestea sunt bine stocate), cu atât mai prosperă va deveni afacerea dumneavoastră.

Antrenori sportivi de succes au repetat ani la rândul filozofia conform căreia dorința de a câștiga nu este, neapărat, cea mai importantă. Ceea ce e cu adevărat important e dorința de a te *pregăti* să învingi.

A-ți cunoaște clientul înseamnă a te pregăti să câștigi.

Clipa în care vă veți lăsa indus în eroare de „gogoașa" potrivit căreia clienții sunt greu de descifrat este clipa în care încetați să mai evoluați în afaceri.

Pentru a reuși în lumea afacerilor, relația patron-client trebuie să fie precum o relație de dragoste. Așadar, să aflăm, mai întâi, cum v-ați întâlnit.

A afla cum te-a găsit clientul este, ca și cum ai ști unde se află un zăcământ aurifer. Aur! În timp ce începeți să-l exploatați, puteți ajusta în mod continuu cheltuielile de marketing și promovare, dirijând banii către lucrurile care îi atrag într-adevăr pe clienți. Acționând astfel, puneți capăt risipei, iar banii încep să fie folosiți

eficient. Dacă majoritatea clienților a aflat de dumneavoastră din Paginile Aurii, atunci e timpul să redirecționați banii alocați reclamelor radio către Paginile Aurii. Dacă există mulți clienți care au auzit de afacerea dumneavoastră de la alți clienți, atunci e timpul să finanțați intens programul de loializare și încântare a acestora. Concluzia? Informația înseamnă putere.

Foarte mulți dintre întreprinzători au zăcământul de aur chiar sub nas, dar nu îl exploatează niciodată. În schimb, ei dezvoltă afaceri la întâmplare, căutând să-și atragă clienți într-un mod haotic, așa cum personajele înfiorătoare din picturile lui Hieronymous Bosch* încearcă să evadeze din Iad și să se salveze. Aceștia sunt micii întreprinzători care nu-și cunosc clienții!

Foarte mulți dintre oamenii de afaceri pe care îi consiliem habar n-au pe ce lume se află. Ei n-au niciun fel de informație despre numărul clienților lor sau despre preferințele acestora la cumpărături și nici nu știu de unde vin, ce i-a atras sau cine le-a spus despre afacerea respectivă. Habar nu au!

De asemenea, am întâlnit nenumărate cazuri de proprietari ai unei afaceri care nu dețin o listă de mail-uri pe care să o valorifice și să o cultive, căci, de fapt, nici nu s-au gândit vreodată să întocmească una. De aceea, ei nu pot fi consecvenți în menținerea unui contact permanent cu clienții, nerealizând că acest tip de comunicare este cel mai eficient și cel mai puțin costisitor dintre toate cele care determină creșterea vânzărilor! Mai mult,

---

* Cunoscut și sub numele Jeroen Bosch sau Jerome Bosch. Născut, probabil, în anul 1453, decedat la 9 septembrie 1516, a fost un pictor flamand, a cărui operă fantastică și grotescă ilustrează, în principal, păcatul și decăderea umană. Considerat eretic, alchimist și chiar alienat mintal, Bosch este reprezentantul exponențial al sfârșitului de Ev Mediu, care a turnat în formă artistică temerile și credințele epocii sale (*n. tr.*).

menținerea unui contact neîntrerupt prin e-mail previne dezertarea clientului și sporește numărul de clienți noi, îndemnați de cei vechi să apeleze la afacerea dumneavoastră.

Dr. Chris Glawe este un medic veterinar a cărui afacere a prosperat și continuă să o facă datorită menținerii unei legături strânse cu clienții. El are o listă de așteptare în care apar toți cei care doresc să apeleze la serviciile sale, datorită reputației de care se bucură. Clienții săi spun că e cel mai bun și că îi pasă cu adevărat de sănătatea animalelor pe care le tratează, privindu-le așa cum un medic pediatru privește un copil. Cum reușește veterinarul nostru să aibă o asemenea imagine? El *menține o legătură continuă* cu clienții săi. În acest sens, îi sună săptămânal, pentru a se interesa de starea de sănătate a animalelor-pacient și le promite că va mai suna și peste câteva zile, întrucât dorește să rămână la curent cu rezultatele tratamentului.

Dar cum reușește? De unde are atâta timp?

Atunci când își sună clienții, dr. Glawe este atât de amabil și de grijuliu, încât îi determină pe aceștia să îi fie devotați pe viață, chiar dacă practică cele mai mari tarife din oraș. De cealaltă parte a străzii, dr. Multitasker își roade unghiile și se plânge de cât de greu îi este să-și facă afacerea să prospere și de câtă trudă trebuie să depună în fiecare zi. El este foarte confuz în încercarea sa de a-i înțelege pe potențialii clienți. Ce să facă? Să publice un anunț mai mare în Pagini Aurii? Să închirieze spațiul de pe un panou publicitar? Cum ar putea afla, o dată pentru totdeauna, ce va funcționa și ce nu? Îi este atât de greu să-și dea seama... Oamenii! Mulți dintre ei sunt mai bătuți în cap decât animalele. Încotro se vor îndrepta afacerile lor? Cine poate ști?

Cel mai valoros bun al unui întreprinzător

Cel mai valoros bun aflat în posesia dumneavoastră, ca proprietar al unei afaceri, este energia mentală de care dispuneți. Majoritatea oamenilor ar spune că cel mai important și mai de preț atu al unui mic întreprinzător este abilitatea în afaceri, timpul sau banii, dar n-ar face altceva decât să vă inducă în eroare.

Cea mai de seamă posesiune este energia dumneavoastră mentală. Așadar, spre ce aveți de gând să o direcționați? Succesul sau eșecul dumneavoastră depinde de răspunsul la această întrebare.

Dacă vă investiți energia mentală în griji și îndoieli, ori în activități ce vă transformă într-un pompier de serviciu, atunci veți ajunge în situația de a fi copleșit de probleme din ce în ce mai numeroase. Dacă, în schimb, vă veți utiliza energia mentală — cel mai important bun al dumneavoastră — în înțelegerea cumpărătorului, afacerea pe care o dețineți va începe să atragă clienți precum un magnet.

Indiferent care va fi segmentul afacerii asupra căruia vă veți orienta atenția, acel segment va deveni unul fertil și aducător de profit. Este vorba de legea recoltei. Energia dumneavoastră mentală este precum Soarele: locul asupra căruia vă veți focaliza razele va înflori și va da roade. De aceea, afacerea care își cunoaște cel mai bine clienții își va spori cel mai rapid numărul de clienți.

În timpul isteriei *dot-com* din SUA, marea majoritate a acestor afaceri au eșuat într-un mod atât de lamentabil din cauză că toată energia celor care le-au inițiat a fost axată cu precădere pe tehnologia inovatoare a afacerii în sine și deloc pe client.

Amazon.com a fost excepția care a confirmat regula. Amazon a făcut în așa fel încât toată afacerea să gravi-

teze în jurul informațiilor despre client. Astăzi, primim e-mailuri din partea celor de la Amazon, în care suntem anunțați că scriitorul nostru preferat tocmai a lansat o nouă carte, ori mesaje în care suntem informați că tocmai au găsit acea carte ieșită din circuit, pe care o căutam în urmă cu un an, și că doresc să afle dacă am vrea sau nu să o păstreze pentru noi. Amazon ne cunoaște așa cum ne cunoaște un vechi prieten.

Comparați Amazon.com cu librăria din cartier, care — în pofida faptului că este a zecea oară când o vizitați într-un singur an — vă tratează așa cum un fermier își tratează vacile, îngrădindu-vă în perimetrul din fața caselor de plată (în unele librării există funii! Încă n-au început să folosească bice, dar funii, da!). Pentru ei, nu sunteți o ființă înzestrată cu rațiune, ci un animal anonim și agasant, care trebuie ținut sub control. Habar n-au cine sunteți, dacă e sau nu prima oară când vă aflați acolo, ce vă place să citiți sau orice alt detaliu legat de dumneavoastră. *Habar n-au și nici nu le pasă.* De aceea și sunt nevoiți să vă îmbie cu tot felul de REDUCERI IMENSE LA CĂRȚILE BEST-SELLER — pentru a obține cât mai mult dintr-o achiziție izolată.

Avem de-a face aici cu un comportament inuman — ferocitatea omului față de om — care caracterizează toate acele afaceri în care informațiile despre client sunt absolut nule. Această caracteristică este cea care generează cele mai multe eșecuri în lumea afacerilor.

Să luăm spre exemplu filmul *You've Got Mail (A sosit poșta)*. Acesta reprezintă o șansă perfectă de studiere a conceptului analizat în acest capitol. Studenții școlii de afaceri de la Harvard ar trebui obligați să-l urmărească. Dacă, încă, nu l-ați văzut, ar fi bine să-l închiriați pe DVD, întrucât ilustrează perfect o greșeală gravă și des întâlnită la micii întreprinzători. Este vorba despre o

greșeală prin care încep să se mintă singuri în privința propriilor clienți. Clientul este un adversar! Un inamic! O problemă! Un element imprevizibil și indescifrabil! Imposibil de înțeles! Lacom! Impulsiv!

În filmul *A sosit poșta*, Tom Hanks este directorul unui mare lanț de librării, în timp ce Meg Ryan este proprietara unei librării cu cărți pentru copii, situată undeva la un colț de stradă. Vizavi de aceasta, compania-mamut administrată de Tom va deschide o nouă librărie, punând în pericol afacerea lui Meg, care riscă, astfel, să dea faliment. De ce va fi Meg forțată să-și închidă mica și fermecătoarea ei afacere? Forța și prestigiul uriașului lanț de librării o vor nimici. Acele prețuri! Dumnezeule, nu putem face față acelor reduceri! Nu au de gând doar să reducă prețurile, pur și simplu vor să le SPULBERE! Mașinăria lacomă a marilor corporații îi strivește sub imensitatea sa pe cei mici...

Ce face Meg în această situație?

Dacă ar fi fost clienta noastră, ea și-ar fi frecat mâinile în semn de bucurie, anticipând cât de bine urma să o ducă micuța ei librărie în comparație cu gigantul glacial și lipsit de inimă de peste stradă. De ce? Pentru că Meg beneficia de o mulțime de avantaje. Avea acele mici reuniuni în cadrul cărora le citea copiilor diverse povești. Dispunea de cunoștințe superioare în privința cărților pentru copii și, nu în ultimul rând, fusese implicată în această afacere timp de peste 30 de ani (încă de când bunica ei era proprietara librăriei). Toate aceste avantaje i-ar fi permis să pună bazele unei comunicări magice cu clienții săi, spre deosebire de uriașul brutal și nemilos din apropiere.

Oare așa au decurs și evenimentele din film? Nu, desigur că nu. În film, Meg s-a lăsat descurajată și a început să se plângă de cât de nedreaptă este viața. În

mod incredibil, scenariştii au hotărât că Meg va ajunge la concluzia potrivit căreia există o singură cale prin care va putea contracara competiţia: să protesteze! Exact! Proteste de genul celor contra războiului, din perioada conflictului din Vietnam. Berkeley* în anii '60! Tom Hayden, Jane Fonda, Abbie Hoffmann** şi Meg Ryan! Angajaţii lui Meg au ieşit în stradă, purtând pancarte pe care scria „NEDREPT! NEDREPT! NEDREPT!".

Şi, totuşi, în pofida mediatizării ample a protestelor ei îndreptăţite şi demne de milă, până la urmă, Meg a fost nevoită să renunţe şi să-şi închidă librăria. Singurul lucru care a salvat filmul a fost faptul că Meg s-a îndrăgostit de Tom Hanks, cu care conversa de mult timp prin e-mail, fără să ştie cine este. Directorul unei companii-mamut plină de lăcomie avea, de fapt, o inimă de aur. Cine ar fi ghicit?

Filmul poate deveni o pildă pentru toţi cei care şi-au deschis o afacere, învăţându-i unde să *nu* îşi focalizezi energia mentală (cel mai de preţ bun al unui om de afaceri). Meg şi-a canalizat această energie în griji şi temeri. La fel fac şi cei mai mulţi dintre micii întreprinzători.

Dar ce s-ar fi întâmplat dacă Meg ar fi investit energia sa mentală în ceva util şi şi-ar fi mobilizat astfel angajaţii: „Hei, haideţi să considerăm invazia acestei mari companii ca pe o nouă inspiraţie în procesul de loializare a clienţilor noştri. Să punem la cale un plan de marketing, prin care să-i facem pe clienţi să se întoarcă la librărie. Toţi acei oameni care au cumpărat cărţi pentru copiii lor, în urmă cu ani buni de zile, trebuie să fie acum

* Oraş american din nordul Californiei, zguduit în anii '60 de vaste proteste anti-război, organizate de studenţii universităţii locale (*n. tr.*).

** Faimoşi protestatari pacifişti, participanţi la manifestaţiile îndreptate împotriva războiului din Vietnam (*n. tr.*).

bunici. Ce-ar fi să lansăm o campanie de genul — cărţi pentru nepoţii dumneavoastră? Aduceţi-ne o fotografie cu nepotul dumneavoastră pentru panoul nostru şi veţi primi gratis o carte! Să aflăm datele de naştere ale tuturor copiilor şi nepoţilor clienţilor noştri. Sau ce-ar fi dacă am acorda dreptul de a deveni membru al librăriei, iar cei care s-ar arăta interesaţi ar fi introduşi pe lista de cumpărături automate? Să analizăm toate aceste idei! Ce spuneţi dacă, până la finele săptămânii curente, am veni cu patru noi idei de transformare a acestei afaceri într-una aparte, cu totul deosebită, axată neîncetat pe cunoaşterea şi loializarea clienţilor?".

Dacă s-ar fi întâmplat toate acestea, poate că filmul nu ar mai fi fost la fel de interesant, dar cu siguranţă ar fi ajutat-o pe Meg să-şi păstreze afacerea.

Cu cât ştiţi mai multe despre client, cu atât mai rapid va putea prospera afacerea dumneavoastră. Cu cât îl veţi cunoaşte mai bine, cu atât mai mare va fi avantajul pe care îl veţi avea în faţa competitorilor ce vor încerca să vă invadeze.

Unde au dispărut toate florile?

Nu cu mult timp în urmă, într-un sfârşit de săptămână, am fost să vizităm o florărie din zonă, de la care cumpărasem de mai multe ori flori. Aranjamentele sale florale erau foarte frumoase şi, mai ales, deosebite, motiv pentru care devenise florăria noastră favorită. Când am ajuns la locul cu pricina, am constat însă că fusese închisă! Cei de acolo dispăruseră şi nu lăsaseră niciun mesaj în care să fi spus, eventual, că s-au mutat într-o altă locaţie.

La întoarcere, ne întrebam miraţi: „Oare cum e posibil să dea faliment o florărie?".

Răspunsul era totuși destul de evident: nu se îngrijiseră de proprii clienți. Nu se interesaseră să afle cât mai multe despre ei și nici nu ținuseră o evidență a acestora.

Adevăr pentru micile afaceri: *Informațiile despre client reprezintă putere. Cu cât aveți mai multe, cu atât mai puternică devine afacerea dumneavoastră.*

Imaginați-vă următoarea situație: Sunați la o florărie sau intrați într-una și spuneți „Bună ziua! Aș dori să cheltuiesc vreo 50 de dolari pe flori". Întrebarea care ar trebui să vă fie pusă de către cei de acolo ar fi: „În regulă, minunat. Și pentru ce sau cine sunt aceste flori?".

De ce i-ar interesa astfel de detalii? Pentru că informația este putere.

Dumneavoastră răspundeți: „Pentru aniversarea unei căsătorii". Iar următoarea lor întrebare ar fi: „Excelent! Și câți ani se împlinesc?".

„Păi, nouă ani".

„Frumos! Stați să notăm acest lucru. Felicitări!".

Cât de greu le-ar fi proprietarilor unei florării să noteze acest mic detaliu — „a noua aniversare" — iar atunci când v-ar înmâna florile să vă spună: „Pentru simpla noastră informare, am dori să aflăm mai multe despre dumneavoastră". Apoi v-ar cere numele și adresa la care locuiți. În anul viitor, ei vor ști că urmează să aniversați 10 ani de la căsătorie! S-ar putea chiar să vă întrebe dacă ați dori să figurați pe lista de servicii automate. Persoana care se ocupă de evidența clienților florăriei, ar putea alcătui o listă intitulată „Aniversări", iar cu o săptămână înainte de marele eveniment i-ar suna pe clienții în cauză: „Bună ziua, domnule Johnson! Știm că anul trecut ați apelat la noi pentru a vă aniversa căsătoria. Vrem să vă transmitem felicitări și o aniversare cât mai fericită anul acesta, dar în același timp am dori să vă anunțăm că avem un aranjament floral special, pe care vi-l putem pregăti. În plus, suntem dispuși să vi-l livrăm gratuit, așa că puteți lăsa totul pe seama noastră. Sunteți interesat de această ofertă?".

Aceeași strategie o puteți aplica în orice alt domeniu de afaceri. Dacă, de pildă, sunteți proprietarul unei librării și mențineți evidența clienților și a cărților preferate ale acestora, aveți la dispoziție o mulțime de metode de comunicare, pe care le puteți folosi oricând. Dacă unui client i-a plăcut o anume carte sau s-a dovedit un mare admirator al unui scriitor, precum Robert B. Parker*, iar dumneavoastră tocmai ați citit un articol literar despre un alt scriitor de romane polițiste, descris ca fiind „un alt Robert B. Parker", ați putea trimite câte un e-mail tuturor clienților care au cumpărat cărți semnate Robert B. Parker, anunțându-i că a apărut un nou adept al genului, care merită încercat. Odată ce vă veți integra clienții în sistem, aceștia vor apela constant la mica dumneavoastră librărie și vă vor rămâne loiali pe viață.

Așa cum am menționat și mai sus, marile lanțuri de librării moderne nu știu cine sunteți și nici nu le interesează acest lucru. Ele nu vă tratează deloc bine, atunci când le călcați pragul. Vă îngrădesc cu bare, ca pe vite, în rânduri, iar când ajungeți la casa de plată, vă umilesc prin intermediul acelor tineri casieri, pe care îi auziți strigând în gura mare „Următorul!". „URMĂTORUL!". Este cel mai inuman tratament ce poate fi aplicat unor clienți. Patronii acestor afaceri continuă însă să se plângă

* Scriitor american, născut la 17 septembrie 1932, autor a numeroase romane polițiste populare în SUA. Cele mai vândute cărți ale sale au fost cele din seria Spenser, care au inspirat și un serial de televiziune din anii '80, denumit *Spenser: For Hire* (*n. tr.*).

că pierd teren în fața librăriilor online, părând să nu fie conștienți de pagubele uriașe pe care și le provoacă singuri, prin felul în care își tratează proprii clienți.

Sam s-a aflat, recent, la San Diego, unde și-a utilizat cardul de membru al Hertz Gold*. El a observat că unii dintre cei care asistau la seminariile sale erau, la rândul lor, membri ai Hertz Gold. Ceea ce a înțeles în acel moment a fost că acești oameni — cu toate că nu stăteau pe grămezi de bani (încă!) — își doreau, ca și el, să evite toate neplăcerile asociate de cele mai multe ori închirierii unei mașini. Este foarte posibil ca aceștia să fi apelat, în trecut, la agenții mai ieftine, unde au fost nevoiți să aștepte mult timp până să fie serviți și unde au fost tratați precum niște străini nedoriți.

„Te costă mai mult să folosești Hertz Gold", observa Sam. „Dar acolo totul e foarte ușor. Intri, îți vezi numele pe panou, te duci la mașină, te sui în ea și pornești. Mă simt bine când folosesc serviciile lor. Mă tratează, ca și cum m-ar cunoaște și m-ar aștepta".

Doar faptul că vă tratați clienții ca și cum ar fi prietenii dumneavoastră, lucru pe care alte afaceri nu sunt dispuse să-l facă, vă va dinamiza afacerea în multe privințe! Angajații vor deveni mai conștiincioși și vor începe să colecteze din ce în ce mai multe informații despre clienți. Dumneavoastră îi veți răsplăti și îi veți încuraja mai departe, iar afacerea va decurge mult mai plăcut pentru toată lumea. Toate acestea vor adăuga o nouă dimensiune afacerii. În discuțiile cu clienții, veți putea vorbi, bine dispus și cu o încredere solidă, despre angajamentul pe care îl aveți față de ei. Când clientul

* Agenție de închiriat autoturisme, inițiatoare a unui sistem ingenios în cadrul căruia numele clienților și locul unde se află mașina sunt afișate pe un panou luminos. Clientul nu trebuie decât să prezinte carnetul de conducere, după care se poate sui în mașină și porni imediat la drum (*n. tr.*).

vă va spune „Sunteți cam scump", îi puteți replica pe loc: „Adevărat! Dar dacă v-ați gândi mai bine la toate avantajele pe care vi le punem la dispoziție, nu ați mai avea aceeași impresie. Vă pot spune multe despre aceste avantaje, despre atenția personală și tratamentul special de care vă veți bucura la noi". Și le veți enumera pe toate cu o ușurință și o cursivitate de invidiat. Nu trebuie să vă justificați prețul. Când știți multe lucruri despre client, vă veți simți relaxat în legătură cu prețurile solide pe care le practicați. Vă simțiți bine în legătură cu strategia dumneavoastră de marketing. Vă simțiți bine în legătură cu absolut orice.

Convertirea eșecului nostru în succesul dumneavoastră

Unul dintre avantajele dureroase de care dispunem în scrierea acestei cărți este istoria eșecurilor noastre în afaceri. Amândoi am avut afaceri care au eșuat lamentabil și suntem convinși că o astfel de carte ne-ar fi salvat.

În urmă cu mulți ani, am fost proprietarul unei agenții de publicitate, iar modul în care conduceam această afacere era guvernat de minciunile pe care le demascăm acum în această carte. Minciuna prețurilor reduse a fost cea care mi-a provocat cele mai multe daune, dar și celelalte și-au adus contribuția la inevitabilul eșec. Afacerea a rezistat patru ani, iar falimentul i-a pus, necruțător, capăt. Dacă în acea perioadă l-aș fi cunoscut pe Sam, iar acesta mi-ar fi dat sfaturile de care aveam atâta nevoie, acum nu aș mai fi avut despre ce eșecuri să povestesc.

În cărțile anterioare, am relatat cu lux de amănunte despre recuperarea mea personală și chiar despre felul în care am reușit să mă vindec de dependență, prin in-

termediul metodei celor 12-Pași. Atunci, obișnuiam să observ diverse mesaje pe pereții camerelor de întruniri, din acele centre de recuperare care promovau metoda respectivă. Unul dintre ele era următorul: „Rațiunea este cea care te-a adus aici".

Atât eu, cât și Sam, suntem tentați să le spunem același lucru celor care ni se adresează și care dețin afaceri ce stau să se prăbușească. În cursul ședințelor de consultanță, acești oameni încearcă să ne explice toate motivele pentru care fac tot ceea ce fac, în timp ce noi constatăm că cei pe care îi avem în față sunt victime ale celor nouă minciuni deconspirate în această carte. Uneori, se întâmplă ca o singură persoană să ne înșire, una după alta, toate aceste minciuni. Conversația ar fi una similară celei care urmează:

„Mă bucur nespus că mă puteți consilia în această afacere", începu Vern. „A fost un an rău pentru mine".

„Cum așa?", întrebă Sam.

„Păi, în primul rând, trebuie să vă spun că m-am împrumutat la bancă imediat ce am lansat afacerea", răspunse Vern. „Cu toții știm că ai nevoie de bani pentru a face bani, dar la început nu prea am avut suficienți, fapt pentru care am fost nevoit să mă împrumut de mai multe ori la rând, iar acum ratele mă omoară. Dar cum altfel aș fi putut plăti activitățile de publicitate? Până la urmă, trebuie să-ți faci numele cunoscut, nu? Oricum, din câte știu eu, nimeni nu face profit cu o mică afacere decât după patru ani, așa că aștept să treacă această perioadă. Între timp, practicăm reduceri masive de prețuri pentru a stimula afacerea în restul acestui sezon. Dar mai facem și alte lucruri pentru a ne menține pe linia de plutire. De pildă, nu mai acceptăm rambursurile, iar de curând am renunțat la e-mailurile de mulțumire, pe care le tot trimiteam clienților care reveneau la noi. În mod normal, n-aș fi solicitat ajutorul nimănui. Este un semn de slăbiciune, nu? Dar am auzit lucruri bune despre voi, iar, în acest an, o mulțime de circumstanțe, unele dincolo de controlul nostru, ne-au lovit în plin afacerea. Un nou competitor tocmai și-a deschis o afacere în zonă, iar economia din oraș a înregistrat o cădere bruscă. Mai mult, reglementările și taxele avansate de stat ne-au obligat să strângem cureaua. Suntem victimele unor contexte în privința cărora nu putem face nimic".

„Noile reglementări de stat?", am întrebat eu.

„Da, ne omoară!".

„Dar ele nu se aplică și în cazul competitorilor?".

„M...ba da", răspunse cu jumătate de gură Vern.

„Ești pregătit să-ți pornești, în sfârșit, afacerea?", interveni Sam.

„Nu înțeleg ce vrei să spui".

„Afacerea ta e precum o mașină care nu a părăsit niciodată garajul", îi explică Sam. „Este timpul să o pornim și să vedem ce poate face. Dar, mai întâi de asta, trebuie neapărat să schimbăm câteva lucruri".

„Desigur, orice", se conformă Vern. „Cu ce vrei să începem?".

„Cu tine", i-am răspuns eu. „Trebuie să începem cu tine. Îți vom extirpa întreg sistemul de credințe și îl vom înlocui cu altul care funcționează. Te vom porni, mai întâi, pe tine".

Credințele și concluziile lui Vern despre cauzele ritmului poticnit în care mergea afacerea sa erau suficiente pentru a face un om matur să plângă. Ele sunt însă tipice celor care sunt prinși contra curentului afacerilor, fără a avea la îndemână vâsle cu care să se împotrivească. Patru din cinci noi afaceri eșuează, iar cei care au experimentat eșecul în afaceri nu fac altceva decât să-și împărtășească unul altuia minciunile. Ei împrăștie felurite sfaturi despre *cum să nu* reușești, iar psihicul celor

care le ascultă are de suferit, întrucât toată această mitologie este bazată pe frică.

A ști cum să reușești în afaceri e inseparabil de a ști cine îți este clientul. Cele două nu pot exista una fără cealaltă.

Pentru oameni de genul lui Vern, am creat o mică listă ce trebuie studiată, memorată și apoi pusă la loc de cinste:

Concentrați-vă pe clienții ideali și valoroși și ignorați-i pe ceilalți

$ Nu aveți nevoie de orice client pentru succesul afacerii. Mulți dintre micii întreprinzători fac marea greșeală de a crede că trebuie să atragă orice client posibil.

$ Cele mai multe afaceri mici sunt afaceri de capacitate. Acest lucru înseamnă că nu puteți cuprinde și servi decât un număr limitat de clienți.

$ Gândiți-vă la un hotel. Dacă un hotel are, în plin sezon, 100 de camere, iar în 90 dintre acestea sunt cazați copii aflați în tabără, el va fi nevoit să respingă un număr mare de clienți mult mai valoroși, întrucât și-a atins capacitatea maximă. Un comis-voiajor, cu o diurnă bogată, care folosește room-service-ul și care nu ar fura niciodată obiecte din minibar, ar reprezenta un client mult mai bun pentru hotel.

$ Nu vă irosiți timpul și banii cu atragerea clienților care nu aduc niciun beneficiu afacerii dumneavoastră. Gândiți-vă la cum trebuie să fie clientul ideal: clientul care nu se plânge niciodată în privința prețurilor pe care le practicați; clientul care consideră că serviciile și calitatea dumneavoastră sunt mai bune decât cele ale competitorilor; clientul care își achită notele de plată la timp; clientul care a fost îndrumat de alți clienți de calitate către dumneavoastră sau cel care le povestește altora despre afacerea pe care o aveți. Acesta este genul de client pe care trebuie să îl atrageți.

$ De unde a aflat clientul despre dumneavoastră? Din Pagini Aurii? Atunci, investiți masiv în publicitatea din Pagini Aurii!

$ De unde au apărut cei mai problematici și mai zgârciți clienți pe care îi aveți? De la reclama pe care v-ați făcut-o într-un cupon de reduceri? Nu mai apelați la astfel de strategii publicitare și faceți-vă mai des reclamă în surse care produc clienți de valoare.

$ Puneți-vă clienții să răspundă la un sondaj și întrebați-i cum au aflat de afacerea dumneavoastră. Dacă faceți o treabă bună, ei vă vor răspunde cu plăcere, în speranța că vă vor ajuta să vă dezvoltați în continuare afacerea.

Pentru cineva precum Vern, aceste îndrumări ar putea părea dificil de urmat. Posibil, numai că noi nu i le-am prezentat decât după ce am depus eforturi intense pentru a-l descotorosi de minciunile nr. 1 și 9.

Dacă vă mai amintiți, minciuna nr. 1 spune că tot ceea ce Vern trebuie să facă e să știe *cum să* reușească. Evident, fals. Vern trebuie *să vrea* să reușească. Prin ur-

mare, am lucrat cu Vern în vederea stimulării *dorinței* sale de reușită, până în momentul în care aceasta a devenit pentru el o pasiune lăuntrică. Atunci când îți dorești ceva suficient de mult, vei dispune de suficientă energie pentru a face ceea ce este necesar atingerii acelui țel! În acest punct ne doream să îl aducem și pe Vern.

Apoi, a trebuit să trecem la minciuna nr. 9, aceea pe care Vern și-o recita aproape zilnic, despre cum este el victima circumstanțelor. Vern trebuia să-și modifice radical felul de a gândi și să se considere nu o victimă, ci un patron adevărat. Vestea bună este că oricine poate înfăptui această schimbare. Am descris metoda într-una din cărțile mele, *Reinventing Yourself*, prin care transfigurarea de care vorbim poate avea loc, și cu siguranță i-o vom da lui Vern să o citească. (Dacă doriți, v-o putem oferi și dumneavoastră. Nu trebuie decât să vizitați website-ul nostru, *www.smallbusinesstruth.com,* și să ne anunțați că o doriți.)

La final, Vern, l-ar întreba pe Sam ceva de genul: „După cele spuse și făcute, există vreo șansă să devin și eu milionar, ca voi? Pot ajunge și eu în vârf, cu ajutorul micii mele afaceri?".

„Bineînțeles", i-ar răspunde Sam. „Dar pentru a avea succes, un mare succes, trebuie să înțelegi totul în ansamblu. A avea succes nu înseamnă doar a înțelege cum să faci profit dintr-o mică afacere, înseamnă, de asemenea, și un mod de gândire și un stil de viață pe care tu, patronul, îl adopți. Din punctul meu de vedere, a deveni milionar nu echivalează cu a avea un milion de dolari în cont, înseamnă a fi în stare să gândești introspectiv, înseamnă a te gândi la ceilalți și la tot ceea ce te înconjoară, într-un fel care să îți permită să atragi succesul și să menții o spirală ascendentă în afacere și în propria viață".

„Acesta să fie, oare, motivul pentru care lista voastră privind cunoașterea clientului mi se pare atât de stranie?", întrebă Vern.

Da, Vern, cam acesta este motivul. Lista ți se pare stranie pentru că nu ai reușit încă să realizezi acea transformare lăuntrică care stimulează curiozitatea și înțelegerea de care ai nevoie pentru a reuși. Unul dintre semnele care îți dovedesc că iubești pe cineva e curiozitatea pe care o manifești în privința acelei persoane. Cum se simte? Ce mai face? De unde a apărut? Ce îi place să facă? Ce preferințe are?

O astfel de curiozitate determină acea schimbare lăuntrică, în cadrul căreia teama este înlăturată. Teama este adevăratul inamic, nu lipsa banilor. În același fel, competiția nu este un dușman, pe când frica da.

„Convingerea multora cum că oamenii vor profita de ei și că, astfel, vor ajunge în sapă de lemn izvorăște dintr-o mentalitate a insuficienței și a fricii", explică Sam. „Seminariile noastre nu se referă numai la cum să faci bani, ci și la cum să-ți trăiești viața într-un anume fel".

„Bine, sunt de acord", ar spune Vern. „Dar voi mă sfătuiți să aflu de unde vin clienții mei cei mai problematici. Îmi pot permite să gândesc astfel? Părerea mea e că am nevoie de toți clienții care apelează la afacerea mea. Chiar și de cei dificili. În acest moment, nu îmi pot permite să fac mofturi și să am pretenții. Situația mea nu e una prea bună".

Nu puțini sunt cei care fac exact aceeași greșeală ca și Vern. Ei ocupă o mare parte din capacitatea afacerii lor cu clienți pe care, de fapt, nu și-i doresc, încercând să fie corecți și gândind astfel: „Cred că trebuie să atragem pe oricine putem și să colaborăm cu oricine dorește să facă afaceri cu noi. Suntem obligați să facem acest

lucru, pentru că, până la urmă, ei reprezintă banii de care avem nevoie".

Aici se află miezul problemei. Clienții nu sunt bani! Clienții sunt oameni. O afacere nu poate prospera decât după ce proprietarul ei înțelege acest adevăr, iar apoi îl aplică.

„Îmi amintesc că, în urmă cu câțiva ani, în timpul vacanței de primăvară, mă aflam la Palm Springs. Acolo, la un magazin în care se vindea înghețată, am văzut un afiș foarte amuzant", povestește Sam. „Mesajul era următorul: Ne rezervăm dreptul de a refuza să servim anumite persoane, indiferent de cât de bogate sau faimoase sunt acestea și indiferent de părinții pe care îi au. Mi-a plăcut foarte mult. Firește, magazinele dintr-o regiune precum Palm Springs au o mulțime de clienți care pot fi bogați, faimoși sau au părinți sus-puși. Dar dacă îți asumi condiția de patron și alegi să nu fii o victimă, nu accepți orice fel de client în afacerea ta!".

„Dar eu întotdeauna am operat, ghidându-mă după principiul, conform căruia «Clientul are întotdeauna dreptate»", se scuză Vern.

„Sloganul acesta este o minciună!", îl lămuri Sam. „Clienții vor profita și îl vor întoarce împotriva ta. Este o minciună gogonată, ceva ce nu ar trebui acceptat niciodată de către micii întreprinzători, întrucât clienții nu au întotdeauna dreptate. Uneori, ei se înșeală amarnic, iar alteori, nu numai că se înșeală, dar mai sunt și foarte periculoși pentru afacerea pe care o conduci".

Aici, intervin eu: „Vern, mai e un aspect foarte important în respingerea unui client-problemă. Mă refer la efectul pozitiv pe care îl are asupra moralului angajaților, a partenerilor sau a colaboratorilor, care observă că ai refuzat să primești banii unui client, din cauza faptului că acesta nu tratează corect oamenii, iar tu nu

dorești să îți supui angajații unor asemenea tratamente. În momentul în care vor asista la un astfel episod, angajaților le va crește moralul în mod sensibil".

„Serios?", întrebă Vern.

„Da, cât se poate de serios", răspunse Sam. „Regula noastră este următoarea: Dacă o persoană se dovedește a fi obositoare și abuzivă, adică genul de om cu care nu dorești să ai de-a face, noi nu avem nevoie de ea. Noi le acordăm angajaților noștri abilitatea și judecata de a spune: «Acesta nu este clientul potrivit pentru noi». Iar când luăm o astfel de hotărâre, când decidem să renunțăm la un anumit client, ajungem atât de departe încât îi putem rambursa absolut orice. Este unul dintre aspectele interesante ale conceptului *Mâinii deschise*. Când vine vorba despre rambursări, foarte mulți întreprinzători devin zgârciți și obtuzi. Ei se justifică astfel: «Nu! Aceștia sunt banii mei! Au plătit pentru ceea ce au cumpărat, iar banii vor rămâne la mine. Nu e corect, nu merită să le dau banii înapoi»".

„Voi cum procedați în afacerile voastre?", se interesă Vern.

„Abordarea noastră este exact cea opusă", îl lămuri Sam. „Atunci când renunțăm la un client care ne creează probleme, nu facem altceva decât să ne plătim libertatea. Sunt fericit când îi pot adresa unui client următoarele cuvinte: «Sunt nevoit să vă spun că, în pofida faptului că ați cheltuit 500 de dolari pe serviciile noastre, afacerea aceasta nu este locul potrivit pentru dumneavoastră. Este evident că nu vă putem mulțumi și nu are niciun sens să plătiți pentru servicii care nu vă fac fericit. Prin urmare, vă dăm toți banii înapoi și o listă cu alte patru afaceri asemănătoare cu a noastră, pe care le puteți încerca. Sperăm să aveți o experiență mai plăcută cu ele,

căci este mai mult decât clar că noi nu suntem suficient de buni pentru dumneavoastră»".

„Mi-ar fi extrem de greu să fac la fel", spuse Vern. „Totuși, acei 500 de dolari pe care îi dau înapoi sunt bani câștigați prin muncă".

„Mai întâi, trebuie să-ți spun că urăsc această expresie, bani câștigați prin muncă", obiectă Sam. „O urăsc pentru că implică ideea potrivit căreia banii nu pot fi câștigați decât prin trudă. Banii pot fi obținuți și fără să te căznești; unii pot fi câștigați mai mult decât ușor. Dacă adaugi însă chin, sudoare și frustrare oricărui dolar pe care îl câștigi, ajungi în ipostaza în care atunci când intri în afaceri și îți propui să faci bani nu vei reuși să obții profit decât prin efort, lucru care, de multe ori, ar putea fi evitat. Uneori, banii pe care îi produce o mică afacere pot fi câștigați foarte ușor".

Vern pierduse din vedere toate motivele pentru care hotărâse să-și deschisă propria afacere. Toate argumentele de la început dispăruseră din cadru. El își abătuse atenția de la ele, iar acum era prins în capcana propriei creații.

Sam dorea ca Vern să-și dea seama că odată ce aceste minciuni sunt extirpate din sistem, sume importante de bani pot fi câștigate cu eforturi minime, fără niciun fel de trudă.

„Vern, după ce afacerea mergea bine, eu și soția mea obișnuiam să ne invităm rudele la cină", spuse Sam. „Rudele noastre au o etică a muncii pozitivă, iar eu nu mă declar împotriva muncii susținute. Nu vreau să se înțeleagă că sfatul nostru se aseamănă cu acele escrocherii de pe Internet, unde „poți face un milion de dolari în timp ce dormi, fără a mișca un deget, doar cu ajutorul baghetei magice", Nu este deloc așa. Trebuie să și muncești din greu, dar ideea că ai nevoie de ani și ani de trudă pentru a avea succes e complet inutilă și dăunătoare. Dar să revenim. În momentul în care mă pregăteam să achit nota de plată pentru cina plăcută pe care tocmai o luasem, invitații mei au încercat să mă oprească: „Nu vrem să cheltuiești toți acești bani pentru noi. Sunt bani pe care i-ai câștigat cu multă muncă". Eu i-am liniștit astfel: „Fiți fără grijă. Am două conturi la bancă, iar acești bani sunt bani câștigați ușor, fără niciun fel de efort. Așadar, cheltuiesc cu voi doar o mică parte din contul cu bani câștigați cu ușurință! Celălalt cont este cel în care îmi păstrez banii câștigați din greu, prin multă muncă. Nu mă voi atinge de acel cont, așa că nu trebuie să vă simțiți stânjeniți".

Umorul lui Sam camuflează o idee pe care niciun om de afaceri nu ar trebui să o piardă din vedere. Este vorba despre faptul că motivul inițial pentru care ați intrat în afaceri a fost acela că nu v-ați dorit ca viața dumneavoastră să fie o povară, o trudă neîntreruptă de pe urma căreia să vă alegeți doar cu creșteri salariale programate. V-ați dorit să intrați într-o lume în care banii încep să curgă liber, în cantități mai mari. Nu e nimic în neregulă cu acest lucru și aceasta este esența cărții de față: să învățați cum puteți ajunge acolo unde v-ați dorit.

„Credeți că-mi vor rămâne suficienți bani pentru a avea o afacere de succes?", întrebă Vern.

„Ai pus o întrebare greșită", menționă Sam.

„Cum adică?", se miră Vern.

„Succesul unei mici afaceri este determinat de voința de care dai dovadă, nu de banii pe care îi ai la dispoziție", îi explică Sam.

Minciuna nr. 8

Nu am nevoie de ajutorul nimănui

Minciuna numărul opt s-ar putea dovedi cea mai dăunătoare dintre toate. Această minciună vă poate face să credeți că vă puteți descurca de unul singur în afaceri. Ea vă împinge însă constant spre eșec, insistând că aveți tot ceea ce este necesar pentru a vă conduce afacerea. Ea vă gâdilă ego-ul și mândria, blocând în același timp calea spre succes.

Dacă scopul dumneavoastră este acela de a avea succes, trebuie neapărat să scoateți ego-ul din cadru. În loc să vă concentrați atenția spre propria persoană și să vă întrebați neîncetat dacă aveți sau nu calitățile necesare pentru a reuși, ar fi mai înțelept să vă axați pe *rezultatele* pe care le așteptați de la afacerea dumneavoastră.

Este o chestiune de priorități.

Trebuie să puneți succesul afacerii înaintea falsei mândrii. Trebuie să puneți reușita afacerii dumneavoastră înaintea fricii de a fi umilit sau de a părea slab în fața celorlalți.

Ne referim aici la un principiu de bază pe care nu trebuie să-l ignorați niciodată: ceea ce devine subiectul atenției dumneavoastră crește, se extinde. Lucrurile din viață asupra cărora vă concentrați atenția se extind și se dezvoltă. Prin urmare, rămâneți cu ochii pe premiu, dar nu vă îndreptați de unul singur spre el. Dacă cea

mai mare dorință a dumneavoastră este aceea de a avea succes, atunci nu va mai trebui să vă pese cum vă veți atinge țelul sau cu câte alte persoane veți împărți reușita.

Puterea paradoxală a îndepărtării ego-ului și a solicitării ajutorului altor persoane este aceea că sugerează putere, nu slăbiciune. Acționând astfel, demonstrați că v-ați asumat misiunea de a ajunge acolo unde doriți. Cei mai mulți nu își asumă tot ceea ce este necesar pentru a atinge succesul; pentru ei e mai important să arate bine în ochii celorlalți. Aspirația lor ar putea fi doar aceea de a trăi decent, dar acesta este un lucru complet diferit! Dacă nu vă doriți decât să trăiți decent, atunci exact acest lucru îl va face o afacere pentru dumneavoastră. Ea nu vă va oferi decât șansa de a încerca să trăiți decent.

Dar acesta să fie, oare, motivul pentru care ați intrat în afaceri? Nu cumva proiectul dumneavoastră tindea către cele mai înalte culmi? Nu ați început o afacere pentru că ați văzut în ea posibilitatea de a avea o viață deosebită, plină de libertate și bucurie?

Când vă veți asuma misiunea de a atinge cu adevărat succesul (de a trăi din plin și nu decent), atunci veți beneficia de mult ajutor. Nimic mai simplu. (Până și faptul că citiți această carte demonstrează, deja, că vă îndreptați în acea direcție și că sunteți cu adevărat angajat pe drumul spre succes.)

În orice domeniu de activitate, ne putem da seama dacă oamenii sunt sau nu *angajați cu adevărat* în atingerea unui obiectiv, în funcție de ajutorul pe care îl primesc. Cei ce își doresc neapărat să reușească sunt aceia care, lipsiți de ego și de mândrie (cât și de paranoia aferentă), *intră în contact* cu persoane care îi pot ajuta.

Celebrul jucător de golf Tiger Wood are un antrenor permanent. În perioada în care a renunțat la primul său

antrenor, fiind convins că se va descurca și singur, jocul său a început să aibă din ce în ce mai multe carențe. Bob Nardelli, director al The Home Depot*, are următoarea părere: „Cred cu tărie că cei care nu se lasă îndrumați nu își ating niciodată adevăratul potențial".

Nu puțini sunt cei care au apelat la un tratament împotriva dependenței de alcool sau de droguri sau au un prieten sau un membru al familiei care a fost în această situație gravă. Primul pas pentru a începe un astfel de tratament este acela de a conștientiza că ai nevoie de ajutor. A nu ști acest lucru înseamnă a-ți semna singur condamnarea la moarte. Mulți dintre clienții noștri sunt dependenți de aceste nouă minciuni, dependenți de dezinformare și de scuze, cât și de sentimentul plăcut, dar temporar, produs de cei care le confirmă cât de greu este să atingi succesul și cât de dificil este să te descurci pe cont propriu în afaceri.

Sam, care apare frecvent la diverse emisiuni de televiziune și este cunoscut în Canada drept „Milionarul micilor afaceri", poate vorbi deschis despre cele cinci afaceri în care a eșuat, înainte cu acest mesaj crucial să-i pătrundă în suflet.

Într-un final, Sam s-a oprit și a realizat că are nevoie de ajutor! El și-a dat seama că nu trebuie să răzbească de unul singur în mica sa afacere. De fapt, toate eforturile lui de a se descurca pe cont propriu s-au întors împotriva sa, subminându-i afacerile. Odată ce Sam a renunțat să mai fie un singuratic și un erou, el a descoperit că avea tot ceea ce era necesar pentru a-și încununa cu succes mica afacere. Persoanele care ar fi dorit să-l ajute s-au aflat tot timpul în preajma sa. Ei au publicat cărți

* Lanț de magazine în domeniul amenajărilor interioare și al construcțiilor, cu sediul în Atlanta, Georgia. Este al treilea retailer din SUA, după Wal-Mart și Carrefour (*n. tr.*).

pentru el, în care au relatat cum au reușit în propria lor afacere. Ei și-au dezvăluit toate secretele! Erau dispuși să-i consilieze pe toți cei interesați și să indice oricui ar fi dorit drumul către succes. Singurul lucru pe care Sam trebuia să-l facă era să renunțe la propriile păreri și să-i caute pe oamenii dornici să-l ajute.

„Am încercat să-mi conduc precedentele afaceri după logica și filozofia concepției generale", povestește Sam. „Concepția generală era însă compusă tocmai din aceste nouă minciuni care subminează afacerile. Ea nu dădea niciun fel de roade, iar eu mă săturasem să tot dau rateuri. Îmi amintesc că într-o zi mi-am promis că *pur și simplu nu voi mai eșua*. Gata cu eșecurile! Voi face tot ceea ce este necesar pentru a reuși. Orice este necesar!".

Acesta este momentul în care Sam a lăsat în urmă ego-ul și a început să caute ajutor. El a înțeles că succesul nu este un mister. Succesul lasă indicii la orice pas. Prin urmare, Sam a decis să descopere cum au găsit alții calea spre reușită, fiind hotărât să-i lase pe acești oameni să-l învețe să facă ceea ce au făcut și ei. El a renunțat la mândrie și a cerut ajutor. (Știi că îți dorești mult un lucru atunci când începi să cauți ajutorul altora.)

Sam se săturase să fie umilit. Se săturase până și de mașina pe care o conducea! Se săturase și de sentimentul care îl cuprindea seara, atunci când începea să se gândească la problemele sale financiare.

În acest context, el s-a angajat să-și ducă visul la îndeplinire.

„Am început să citesc două-trei cărți pe săptămână", continuă Sam. „Am început să merg la bibliotecă și să examinez anunțurile publicitare din Pagini Aurii ale altor întreprinzători, pentru a vedea cum își fac reclamă afacerile de succes. Am început să investesc în informație, în informațiile pe care urma să le utilizez pentru

a-mi transforma afacerea într-un succes. Mă implicam din ce în ce mai mult. Am început să particip la seminarii, mi-am cumpărat cursuri pe CD pentru a le asculta în mașină și am semnat un contract de consiliere! Toate acestea au dat rezultate. Mulți oameni m-au întrebat câți bani am cheltuit pentru a primi acest ajutor și o mare parte dintre ei au spus: Cam mulți bani pentru niște seminarii și ședințe de consiliere! Comparând însă sumele plătite cu profitul pe care îl produce acum afacerea noastră, este ca și cum ai compara un purice cu un elefant. E o nimica toată. Este cea mai bună investiție pe care am făcut-o vreodată".

În momentul în care s-a decis să apeleze la ajutorul altor persoane, Sam nu deținea o afacere de ultimă oră sau una foarte tehnologizată. El și soția sa erau proprietarii unui mic studio de dans! O industrie în care, în mod obișnuit, nu prea se câștigă mulți bani și în care mulți dintre patroni cred că prezența dificultăților financiare este ceva normal. Dacă îți place dansul sau muzica înseamnă că ești un artist, iar dacă ești un artist probabil că ești un muritor de foame! Sam a inversat acest stereotip și a învățat alte sute de persoane cum să îi urmeze exemplul.

Majoritatea micilor afaceri eșuează din cauză că patronii sunt dependenți de ideea de a face totul pe cont propriu, de a se scufunda sau de a rămâne pe linia de plutire, așteptând să treacă cei patru ani pentru a înregistra profit; dependenți de lupta eroică a binelui contra răului, de serile târzii petrecute deasupra evidențelor contabile descurajatoare și de refuzul de a-și lua vacanță, de teamă că afacerea se va prăbuși în timp ce ei vor fi plecați; dependenți de sentimentul de singurătate în lupta lor contra tuturor, pe care nu l-au mai experimentat din copilărie, când mama i-a lăsat pentru prima data

singuri la școală; dependenți de mândria și satisfacția de a găsi răspunsurile ecuației pe cont propriu și de încercarea de a folosi concepția generală pentru a face afacerea să funcționeze, când, de fapt, aceasta nu acționează decât în defavoarea lor. Ei se transfigurează, zi de zi, din persoane care au fost fericite și optimiste, gândindu-se că-i vor servi pe alții, într-unele înverșunate și speriate de acei clienți nestatornici, în care nu pot avea încredere.

Scuzele găsite pentru eșec încep, apoi, să devină dependență! Și, ca în cazul oricărui tip de dependență, ei nu își vor putea reveni decât după ce vor cere ajutor.

Doug a crezut că se poate descurca de unul singur

Doug este genul de mic întreprinzător pe care tocmai l-am descris, care se zbate și se luptă de unul singur ca un erou, convins fiind că e suficient de mândru și de puternic pentru a se confrunta solitar cu obstacolele care îi apar în cale.

Doug se suie în propria mașină. Dorește să scape de stresul afacerii și dă drumul la radio. În drumul său spre locul unde își are afacerea, el ascultă diferite știri despre dezastre, crime și alte nenorociri abătute asupra oamenilor. Bizar, tot ceea ce aude îi oferă o anume alinare și îl face să se simtă bine! *Unii oameni o duc și mai rău decât mine!*

Doug iese din mașină și trage adânc aer în piept, întrucât ziua de muncă tocmai a început și cine știe ce îl mai așteaptă. Care dintre creditori se va înfuria și își va arăta, astăzi, colții? Ce criză va mai avea loc printre angajați? Care dintre ei absentează? De ce încasările de ieri au fost atât de scăzute, mai ales acum, după ce am

sporit cheltuielile de publicitate? Lista de întrebări poate continua la nesfârșit și nimeni nu poate ști cât de greu îi este. Doug a devenit victima propriei creații, iar acest lucru este cel mai mare obstacol în calea dezvoltării și a succesului afacerii pe care o conduce. Dar Doug nu își poate da seama. El crede că e vorba despre viață și despre realitățile ei crunte; despre realitatea deținerii unei afaceri...

„Doar de aceea se și numește muncă, pentru că este extrem de grea!", este de părere Doug.

Înainte de a intra în magazin, Doug se oprește pentru o clipă și se uită spre partea cealaltă a străzii.

Femeia aceea tânără, Miranda, are mult tupeu! Cum își permite să deschidă un magazin asemănător vizavi de al său! Oricum, va vedea ea când o vor lovi realitățile vieții. Cum va începe ea să plângă, după ce afacerea îi va fi strivită de economia locală! Va simți pe propria piele cât de greu este să-ți dezvolți afacerea într-o piață ca aceasta.

Dar ce se întâmplă? De ce spațiul de parcare din fața magazinului ei este mereu plin de mașini și de unde vin toți acei oameni care intră și ies din magazinul ei? Oare cât de mult și-o fi redus prețurile? Este nebună sau doar vrea să facă pe nebuna? Eu nu îmi pot permite așa ceva.

Magazinul Mirandei are încasări spectaculoase în această zi, dar ea încă nu a apărut la muncă. Se află în mașină, pe drumul de întoarcere în oraș, după trei zile petrecute într-o stațiune superbă din nord, unde a asistat la un seminar privind publicitatea prin e-mail și alte tehnici agresive de marketing. În mașină, ea nu ascultă știrile de la radio, ci CD-uri cu sfaturi pentru dezvoltarea afacerii sale. Miranda e fericita posesoare a unui nou set de CD-uri pe care le-a cumpărat de pe Internet și în

care este învățată cum să obțină profit în primii ani ai afacerii. CD-urile nu se rezumă doar la o prezentare seacă și informativă a unor idei noi pentru magazinul Mirandei; ele sunt și foarte distractive! Autorul lor are un simț dezvoltat al umorului, calitate demonstrată de repetatele râsete ale Mirandei, mai ales atunci când acesta ajunsese să explice cum și de ce atât de multe afaceri eșuează în primul lor an. Miranda e încântată și își notează în agendă să nu uite să le ceară angajaților săi să asculte, la rândul lor, aceste materiale audio.

În zilele noastre, mulți oameni își irosesc timpul petrecut în mașină cu lucruri inutile. Ei conduc, gândindu-se îngrijorați la problemele care îi apasă sau se refugiază în talk-show-uri sau jurnale de știri difuzate la radio, astfel încât să se poată distrage de la propriile probleme prin intermediul problemelor altora. Ei își blestemă soarta care nu le-a permis să beneficieze de o educație decentă, în special în domeniile cruciale ale managementului și marketingului în afaceri, nerealizând că *cea mai bună educație din lume* este acum disponibilă în format audio. (Vezi lista cu textele recomandate de noi, de la sfârșitul acestei cărți.)

Una dintre cele mai profunde lecții pe care o putem învăța se află prezentată în cartea scriitorului american Thomas Stanley, *The Millionaire Next Door* (care există și în format audio și care merită achiziționată). Lecția este aceea că cei mai mulți dintre americanii care devin milionari nu se deosebesc cu nimic de Miranda sau de Sam. Ei nu dețin afaceri sofisticate, de ultimă generație, care să-i fi catapultat peste noapte în vârful unui munte de bani. Dimpotrivă, marea parte a milionarilor conduce mici afaceri asemănătoare celor ale dumneavoastră sau ale lui Sam și Mirandei. Punctul de vedere promovat de Tom Stanley este acela că afacerea dumneavoastră

poate fi una obișnuită, însă maniera în care o administrați nu trebuie să fie la fel de obișnuită, ci dimpotrivă. Dumneavoastră, patronul, nu trebuie să fiți deloc unul de rând.

Mașina noastră avea 320.000 de kilometri la bord

„Ne-am căsătorit cu puțin timp înainte de lansarea celei de-a șasea afaceri", își amintește Sam. „Nunta a fost chiar nostimă. În primul rând, eram faliți, nu aveam niciun sfanț. La acea vreme, dețineam o mașină veche, care fusese, de fapt, a proaspetei mele soții, Valerie. Era o Honda cu care, până atunci, se parcurseseră 320.000 de kilometri. Perspectivele noastre nu erau unele foarte optimiste și nimeni nu ar fi crezut că vom reuși să ne îmbunătățim complet situația, mai ales dacă ne-ar fi văzut conducând acea mașină numai bună de dus la fiare vechi".

Toate acestea se întâmplau în anul 1995, și, nu mult după nuntă, Sam și Valerie s-au trezit participând la un seminar intitulat „Succes '95".

„Stăteam acolo și îi ascultam pe cei care luau cuvântul — povestește Sam — și ultimul lucru la care mă gândeam era acela că ceea ce auzim ne va ajuta să obținem succesul mult dorit. Experiența noastră în afaceri fusese marcată de eșec după eșec și, într-un fel, ne așteptam ca acum să fie la fel. Câștigurile mele, după cum reieșeau din declarația de venituri pe anul 1994, erau nule! Nu produceam deloc bani. Ba din contră, împrumutam de la prieteni pentru a putea trăi de pe o zi pe alta. De asemenea, nu aveam un domiciliu al nostru stabil; ne mutam de colo-colo și dormeam pe la diverși cunoscuți. Nu a fost deloc o perioadă plăcută a vieții mele".

Totuși, Sam a rămas la seminarul „Succes '95" până la sfârșit, ascultând cu atenție și luând notițe. Acesta a fost, de fapt, începutul călătoriei sale spre succes, întrucât el renunțase la falsa mândrie și se hotărâse să ceară ajutorul altora. Cărțile, materialele audio și ședințele de consultanță cu oameni care știau cum să facă ca o afacere să prospere deveniseră rampe de lansare în aventura sa pasională spre succes.

„Eram decis ca de această dată să nu mai las totul pe mâna șansei sau a întâmplării", continuă Sam. „Îmi propusesem să învăț tot ce trebuie pentru a reuși. Spre încântarea mea, am descoperit că există metode și sisteme pe care oricine le poate folosi pentru a-și împlini visul. Una dintre aceste idei era aceea că nu trebuie să faci totul pe cont propriu. Aceasta te sfătuia să ai alături un îndrumător. Nu conta dacă beneficiai de ajutorul său prin intermediul seminariilor, teleseminariilor sau al unor ședințe de consultanță personală; nu conta dacă apelai la forumuri de specialitate pe Internet sau la mijloacele specifice de învățare. Important era să cauți și să obții îndrumarea cuiva".

În acea etapă, Sam sesizase că solicitarea ajutorului îi aduce beneficii multiple, iar unul dintre acestea era că *îi obiectiviza afacerea.* Cu cât ești mai obiectiv atunci când lucrezi asupra afacerii, cu atât este mai accelerat ritmul de îmbunătățire a acesteia. Cu cât ești mai subiectiv, cu atât există mai multe șanse de a personaliza totul (în timp ce problema succes/eșec devine una a propriei persoane, și nu a afacerii) și cu atât mai complicat și mai dificil va fi drumul spre succes. Odată ce chestiunea afacerii devine una personală, micul întreprinzător riscă să se afunde în „nisipuri" psihologice mult prea adânci și periculoase. El își pierde încrederea în sine și începe să pună sub semnul îndoielii tot ceea ce

este legat de istoria personală. Va pune totul pe seama abuzului psihologic parental (conștient sau subconștient), pe seama lipsei de voință, a carențelor de caracter sau a defectelor personale — și tot așa până când lista devine una nesfârșită și extrem de deprimantă. Nu aveți nicio șansă de reușită cu o astfel de abordare!

Afacerea trebuie să fie ceva care să nu aibă *nicio legătură cu dumneavoastră*. Trebuie să fie ceva de care să vă puteți detașa și la care să puteți lucra din afară, nu din interior. Numai așa poate fi dezvoltată și îmbunătățită! Nu vă concentrați asupra propriei persoane, axați-vă asupra afacerii. Ar fi ca și cum un chirurg și-ar întinde instrumentele de operație pe masa din bucătărie, iar apoi s-ar întinde pe ea și ar începe să-și facă singur o vasectomie. (Poveste reală: Cunoaștem un medic care s-a autosupus, acasă, unei astfel de intervenții chirurgicale, după ce copiii săi l-au scos din minți cu gălăgia, iar el a vrut să fie sigur că nu va mai procrea. După ispravă, el ne-a mărturisit că nu ar recomanda nimănui să-i urmeze exemplul.) Majoritatea medicilor apelează la alți colegi de breaslă atunci când trebuie să se supună unor intervenții chirurgicale, întrucât este cunoscut faptul că ești mult mai performant atunci când lucrezi asupra altcuiva decât atunci când execuți un anume lucru asupra propriei persoane.

„După eșecul primelor afaceri, am realizat că trebuie să încetez să-mi mai transform afacerea într-o problemă personală", își amintește Sam. „Dacă îmi doream cu adevărat să reușesc, era clar că trebuia să las afacerea să crească mai mare decât mine. În acest sens, am început să particip la seminarii și la numeroase ședințe de consultanță. În momentul în care am început să-mi administrez afacerea în funcție de sfaturile unui îndrumător, întreaga concentrare s-a transferat pe afacere, și nu pe

mine. Astfel, tot timpul au existat două persoane care au putut analiza afacerea din afară și care și-au pus inteligența la contribuție pentru a o face să progreseze. La fel ca și împingerea unui vagon! Doi oameni îl împing mai repede și mai departe decât ar putea vreodată să o facă unul singur".

Prin intermediul ajutorului primit din partea altor persoane, afacerea dumneavoastră se transformă într-o operă de artă. Ea devine un vas de ceramică ce poate fi învârtit și modelat necontenit, încetând să mai fie o simplă grămadă de argilă, fără formă și fără sens.

„Așa se întâmplă în toate tipurile de consiliere, indiferent de domeniu", declară Sam. „Poți avea o problemă anume, iar pentru a scăpa de ea te adresezi unui consilier. Acest lucru îți permite să te detașezi de problemă și să lucrezi asupra ei din afară. Consilierul te ajută să o izolezi, după care îți spune: «În regulă, am identificat această problemă și ne vom ocupa de ea până când veți fi în stare să o depășiți și să o rezolvați». În acest moment, nu mai ești tentat să-ți spui *eu sunt această problemă*. Ești un om nou, care dispune de o detașare creativă și de mecanisme pe care nu le-ai fi putut avea atunci când îți era imposibil să te separi de propriile probleme".

Niciun atlet profesionist nu se va gândi vreodată să-și continue cariera fără un antrenor, întrucât niciunul nu dorește să-și lase succesul pe seama norocului. Niciun atlet nu va încerca să răzbească pe cont propriu.

Cu toate acestea, cei mai mulți dintre micii întreprinzători sunt chiar *mândri* atunci când se avântă solitari în arenă! Ca și cum gestul lor ar spune numai lucruri glorioase despre ei...

Din păcate nu lucrurile stau așa. În această situație se poate spune că nu sunt pe deplin angajați în dorința de succes.

După o rundă nu foarte reușită, marele jucător de golf Jack Nicklaus are obiceiul să se adreseze unui jucător local, pentru a lua câteva lecții de la acesta. Poate vă întrebați: Ce lecții ar putea să-i dea un jucător amator de golf marelui Nicklaus? Unele foarte importante, pentru că acel jucător este capabil să readucă obiectivitatea în jocul practicat de Jack. Cum? Împreună, cei doi au posibilitatea să lucreze asupra stilului de joc, *nu asupra lui Jack*. Dacă Jack ar fi făcut greșeala să creadă că runda proastă are legătură cu el, nu cu jocul său, ar fi intrat într-un cerc vicios și ar fi început să-și pună tot felul de probleme personale, care până la urmă i-ar fi subminat încrederea în propriile forțe. Chestiunea aceasta care se numește succes nu se referă la dumneavoastră, ci la afacerea dumneavoastră.

Lăsați-vă ajutat de proprii angajați

Angajații dumneavoastră sunt, de asemenea, o sursă minunată de ajutor, mai ales atunci când sunteți dispus să recrutați unii de calitate. Multe afaceri angajează într-un stil precipitat și haotic, doar în scopul de a acoperi anumite goluri de personal. Din această cauză, patronii respectivi se confruntă în mod constant cu dificultăți grave la nivel de personal, care îi împiedică să se concentreze așa cum trebuie asupra aspectelor importante și roditoare ale afacerii.

Pentru ca afacerea pe care o dețineți să-l mulțumească într-adevăr pe client și să se dezvolte odată cu impunerea unor prețuri solide și cu obținerea unui profit considerabil, angajații trebuie să fie o reflectare a persoanei dumneavoastră. Ei trebuie să înțeleagă pe deplin și cu multă profunzime valoarea unui client de cursă lungă, comparativ cu unul care cumpără odată și apoi

dispare. În acest sens, ei trebuie să se înroleze ferm în misiunea de a atrage astfel de clienți, care să devină loiali și care să acționeze apoi precum niște agenți de publicitate.

Din păcate, multe dintre micile afaceri se împotmolesc tocmai în această etapă atât de importantă. Proprietarul afacerii înțelege și știe cum să-și încânte clienții, dar angajează o recepționeră posacă și morocănoasă, care trebuie să aibă grijă de clienți. Clienții ajung, evident, să o antipatizeze, după care devin frustrați și nervoși. Un alt exemplu ar fi cel al patronului care angajează persoane ce nu sunt în stare să converseze și să fie amabile la telefon și care îi fac pe clienți să se simtă prost. Toate strategiile unei afaceri — indiferent de cât de geniale sunt ele — pot rămâne fără niciun rezultat, dacă un singur angajat are o zi proastă.

Angajați oameni corecți, prietenoși, optimiști și fericiți. Căutați-i, fiți mereu pregătit să-i descoperiți. (Vă vor ajuta să reușiți.) În cazul în care faceți o greșeală și angajați o persoană care nu vă reprezintă afacerea așa cum trebuie, nu ezitați să o înlocuiți. Nu cei pe care îi concediați vă aduc probleme, ci cei pe care nu îi concediați.

Nu uitați: Aveți nevoie de ajutor. Nu puteți fi singura persoană dornică de succes din afacerea dumneavoastră. Asigurați-vă că angajații pe care îi aveți vă ajută, în fiecare zi, să obțineți succesul.

Asigurați-vă că procesul de angajare vă oferă un avantaj în fața competitorilor. Cum? Prin intermediul oricărei metode creatoare pe care o puteți găsi, iar una empirică ar fi aceea de a acorda o mai mare atenție procesului de angajare decât competitorii dumneavoastră. Este un bun punct de plecare. Apoi, alocați mai mult timp pentru interviuri decât o face concurența. Nu veți regreta niciodată acest lucru, căci racolarea unui anga-

jat de calitate poate face diferența. Un angajat bun vă poate face bogat, mai ales, dacă acesta *știe să interacționeze cu clientul.*

Există două motive pentru care este absolut necesar să petreceți mult timp intervievând pe potențialii angajați:

1. În cazul în care candidatul nu este cel potrivit pentru tipul de relații cu clienții pe care doriți să îl creați, veți primi semnalele negative în timpul interviului. (Cu cât va dura mai mult interviul, cu atât vă veți convinge mai bine că instinctul nu vă înșală și că ceva vă spune că persoana pe care o aveți în față nu este angajatul pe care îl căutați. Cu cât este mai lung interviul, cu atât mai mare va fi acuratețea intuiției dumneavoastră.)
2. În cazul în care persoana respectivă este potrivită pentru echipa pe care doriți să o formați, cu cât mai mult va dura interviul, cu atât veți fi mai sigur că vorbiți cu angajatul ideal. În procesul de angajare, durata interviului este ea însăși un avantaj major în fața competitorilor.

Odată ce ați angajat oameni de calitate, treceți la următoarea etapă, și anume aceea să-i ajutați ca ei să vă ajute. Împărtășiți-le viziunea și strategia dumneavoastră. Vorbiți-le astfel încât să realizeze pe deplin ce anume face afacerea dumneavoastră să fie superioară concurenței. Explicați-le clar care este valoarea pe care o acordați, astfel încât ei să devină, în mod inconștient, agenți de vânzare în fața tuturor celor cu care vor vorbi. Lăsați-i, de asemenea, să vă ajute cu idei. Întâlniți-vă des cu ei și cereți-le să-și pună în funcțiune gândirea creativă pentru găsirea unor noi modalități prin care clientul să fie și mai mulțumit decât este.

Poate că aceste activități par evidente, ca și cum n-ar mai fi nevoie de noi pentru a vă atrage atenția asupra lor, dar pentru mulți ele nu sunt. Majoritatea micilor afaceri se implică într-o relație de adversitate cu clientul. În acest context, proprietarul afacerii trebuie să se confrunte cu clienți supărați, fapt pentru care începe să-și împărtășească frustrarea cu angajații, care preiau ștafeta, iar apoi o iau la goană cu ea: „Clienții sunt o pacoste! Au pretenții prea mari și vor prețuri mici. Nu fac altceva decât să ne jecmănească! Adorăm acele momente — da, le *adorăm* — în care avem o pauză, în care totul e liniștit, iar clienții ne calcă foarte rar pragul. Un răgaz bine meritat! Ce minunate sunt zilele în care nu avem prea mulți clienți! Aproape că nu ne-a vizitat nimeni astăzi. Ieri am fost striviți, călcați în picioare!".

Angajații dumneavoastră vor să vă ajute să faceți din afacere una de succes, dar, mai întâi, trebuie să știe care este scenariul pe care trebuie să îl joace. Dumneavoastră, patronul, sunteți cel care definește jocul. Lăsați-i să fie coproprietari ai afacerii, parteneri ultraprofesioniști în arta încântării și a adăugării de valoare clientelei. Dacă acesta este jocul dumneavoastră, atunci va fi și al lor.

Atunci când angajații îi tratează prost pe clienți, trebuie să știți că acest lucru își are originea în activitățile neglijente de recrutare. În plus, aceste comportamente sunt perpetuate tocmai de către patronii în cauză. Angajații nu fac altceva decât să urmeze exemplul dat de cel care conduce afacerea. Prin urmare, trebuie să fiți un model pentru ei; trebuie să fiți cel care le dezvăluie arta de a trata cu adevărat un client. Nu în ultimul rând, trebuie să fiți precum un antrenor, să îi informați constant asupra obiectivelor afacerii. Obiectivul nu este acela de a face să treacă ziua cât mai ușor și de a încasa apoi salariul. Obiectivul este mulțumirea clien-

tului într-un stil extraordinar și de neuitat, care să-l determine să povestească despre cât de bine a fost tratat. Aduceți-vă angajații la acest numitor comun, faceți-i să gândească în acești termeni și veți vedea cum vor începe să vă ajute să dezvoltați afacerea.

Solicitarea ajutorului este un semn de putere

Roman era proprietarul unei agenții de publicitate, pe care o adusese într-o situație delicată, înglodând-o în mari datorii. Unul dintre cei mai importanți clienți ai săi îl părăsise în mod neașteptat, lăsându-l cu o balanță financiară dezastruoasă: cheltuieli uriașe și câștiguri minime. La toate acestea se adăuga faptul că Roman încercase să conducă această agenție de unul singur, fără a înțelege vreodată cât de puțin se pricepea la administrarea unei afaceri.

„Eram foarte iscusit la crearea reclamelor", remarca Roman. „Munca mea era cea mai creatoare din oraș, fapt pentru care mulți oameni erau impresionați de ceea ce făceam și doreau să fiu eu cel care se ocupă de publicitatea lor. Din păcate, nu prea m-am priceput la cealaltă parte, adică la cea definită drept administrarea unei afaceri".

La puțin timp de la dezertarea clientului important, datoriile înregistrate de afacerea lui Roman crescuseră atât de mult, încât ajunsese în pragul falimentului. De ce competitorii săi, care erau mai puțin talentați, o duceau bine, pe când el nu? Ce anume era în neregulă cu el?

„Situația era una gravă, așa că m-am decis să apelez la psihoterapie", se confesează Roman. „Eram atât de deprimat de faptul că-mi adusesem afacerea la un pas de dezastru, încât eram convins că totul pleacă de la

mine, de la un mare defect al meu. Într-una din zile, terapeutul m-a întrebat următorul lucru: «De ce nu încerci să obții ajutor?». La început, nu am înțeles ce vroia să spună, nu știam la ce se referă. Tatăl meu n-ar fi avut niciodată nevoie de ajutorul cuiva. Nici nu este conform spiritului american să soliciți ajutorul altor oameni".

Roman s-a hotărât să urmeze sfatul terapeutului. A găsit în orașul său un contabil ieșit la pensie, pe nume Walter, căruia i-a solicitat ajutorul, rugându-l să devină colaborator al afacerii, în schimbul unui salariu nu foarte mare. Walter a acceptat, încântat de ideea de a se întoarce iar la muncă. Urâse să stea și să nu facă nimic, iar în momentul în care și-a aruncat ochii pe registrele acestuia a constatat că se află în fața unei provocări colosale. După o săptămână de analiză amănunțită a dosarelor, el a programat o întâlnire cu Roman.

„Vom ieși din acest impas financiar și vom face afacerea să devină una solidă", l-a anunțat Walter.

„Dar cum?", întrebă Roman, care își pierduse de mult speranța.

„Solicitând ajutor".

„Îmi pare rău, dar nu o să meargă", spuse Roman. „Băncile nu mai vor să se implice. Nicio bancă nu mai vrea să mă împrumute".

„Nici nu mă gândisem la așa ceva", îl liniști Walter. „Mă refeream la creditori, la furnizori. Lor le vom cere ajutorul. Am elaborat un plan complet. Ne vom achita datoriile, dar într-un ritm mult mai lent decât vor ei. Le vom cere să ne ajute să salvăm această afacere, acordându-ne un termen limită de plată de doi ani și nu de 90 de zile, așa cum s-a stabilit în mod inițial. Îi vom plăti totuși în mod regulat".

„Și dacă n-or să vrea să ne ajute?", întrebă, sceptic, Roman.

„Mă voi întâlni personal cu fiecare dintre ei", îi răspunse Walter. „Le voi înmâna chiar eu primul cec. Dacă vor semna acordul pe doi ani, vor primi cecul. Dacă nu, nu le voi plăti nimic și îi vom lăsa să ne dea în judecată. Vor ști însă că argumentele pe care le vor aduce în timpul procesului nu vor fi unele foarte solide, întrucât noi am fost de bună-credință și le-am făcut o propunere de plată a datoriilor".

Roman a fost de părere că strategia este una mult prea fantezistă, dar i-a permis lui Walter să-și ducă la îndeplinire planul. Spre uimirea sa, niciunul dintre furnizori nu a obiectat. Ba, dimpotrivă, unii dintre ei l-au sunat pentru a-i mulțumi că-și trimisese un reprezentant pentru a se întâlni cu ei și că elaborase un plan atât de bine gândit!

„Niciodată nu mi-am imaginat că acești furnizori mă vor ajuta", își amintește Roman. „Începusem să mă gândesc la ei ca la niște dușmani, ca la niște oameni care nu doresc decât să mă tortureze și să mă umilească".

Roman m-a sunat anul trecut, întrebându-mă dacă se poate programa pentru câteva ședințe de consultanță în domeniul carierei. Îmi cerea ajutorul, chiar dacă afacerea sa era în plin avânt și o ducea mai bine ca niciodată.

„De ce crezi că ai nevoie de consiliere?", l-am întrebat. „Ce nevoie ai mai avea de așa ceva? Din câte se pare, o duci destul de bine".

„Vreau să ajung la un nivel la care nu am ajuns niciodată", îmi răspunse el. „Am un sentiment ciudat care îmi spune că există culmi ale succesului pe care nici măcar nu mi le-am imaginat vreodată. De asemenea, am obosit să tot alerg de colo-colo. V-am citit cărțile și ele au atins o coardă sensibilă. Mă gândesc la un scenariu ideal, în care să mă agit mai puțin, să muncesc mai puțin, dar să obțin un profit dublu. Pentru a-l transforma în realitate, am nevoie de ajutor".

Roman era deținătorul unui adevăr major pentru micile afaceri: Cu cât ești mai puternic, cu atât vei cere mai mult ajutor.

Mâini întinse pentru a vă ajuta sunt peste tot. Furnizorii doresc să vă ajute să aveți succes. La rândul lor, angajații sunt și ei o sursă fantastică de ajutor. Chiar și clienții vă vor ajuta, dacă îi lăsați să o facă. Vorbiți cu ei! Vă vor spune cum să vă îmbunătățiți afacerea.

Și nu uitați niciodată de cei care au înregistrat succes în afaceri. Lăsați-i să vă învețe cum și ce au făcut. Nu e deloc atât de complicat pe cât pare. Punctul de plecare va fi însă momentul în care veți începe să solicitați ajutorul celor din jur. Punctul de plecare este abandonarea egocentrismului. Nu mândria dumneavoastră este importantă, ci succesul afacerii pe care o dețineți!

Puteți afla mai multe detalii despre acest subiect la *www.smallbusinesstruth.com*, dar puteți obține informații folositoare și de pe alte site-uri și forumuri de Internet. Având calitatea de cumpărător al acestei cărți, puteți descărca gratuit de pe website-ul nostru articole care se referă la această temă, întrucât apreciem că sunteți clientul nostru și sperăm că v-a plăcut ceea ce ați citit până acum. Ideea principală care se desprinde din cele arătate mai sus este aceea de a solicita ajutor și de a nu lăsa succesul afacerii pe seama hazardului. Găsiți pe cineva care să se angajeze alături de dumneavoastră la dezvoltarea afacerii. Rolul principal al unui îndrumător sau consultant este tocmai acela că el își asumă angajamentul de a vă conduce spre succes. Adăugați obiectivitatea pe care acesta o are și mai ales experiența obținută în consilierea altor afaceri de succes și vă veți da

seama că aici este cheia succesului. Nu contează dacă veți solicita ajutorul nostru sau vă veți adresa altor îndrumători, important este că odată ce veți fi ajutat vă veți mări pașii spre succes.

Nu trebuie să vă luptați de unul singur. Nu trebuie să faceți precum Sam, să experimentați de cinci ori eșecul, înainte de a vă trezi și de a recunoaște următorul adevăr: *A cere ajutor înseamnă a fi hotărât să obții succesul.*

Minciuna nr. 9

Sunt o victimă a circumstanțelor

Cea de-a noua minciună este cea care le face posibile pe toate celelalte: minciuna pe care și-o spun zilnic micii întreprinzători care se consideră victime ale unor circumstanțe.

Cei care dețin afaceri cad, în mod constant, în această capcană.

Una dintre clientele noastre — îi vom spune Misty — este proprietara unui magazin franciză și, înainte de a ne cunoaște, obișnuia să participe la întruniri anuale ale tuturor celor care dețin franciza. Cu toate că în cele mai multe dintre aceste întâlniri se discutau strategii de creștere a afacerii, subiectul cel mai des dezbătut era cel privind circumstanțele negative.

„Între reuniuni, eu și ceilalți proprietari ai francizei ne mai întâlneam pentru a lua prânzul împreună, iar după aceea ne revedeam la un restaurant sau la un bar și discutam despre toți acei factori externi cu care ne confruntăm zi de zi", își amintește Misty. „Ne confirmam unul altuia cele mai cumplite temeri. Vorbeam despre cât de greu este să găsești angajați buni, care să te ajute. Vorbeam despre cât de nefavorabilă a fost economia pentru produsul nostru, despre cât de brutală a devenit competiția sau despre motivele pentru care nu mai putem avea încredere în mass-media atunci când

intenționăm să ne facem reclamă. Astfel de discuții se prelungeau de cele mai multe ori pe parcursul mai multor ore. Blestemam circumstanțele pe care nu le puteam controla și ne plângeam atât de mult unul pe umărul altuia, încât puțin mai lipsea să sunăm la linii telefonice pentru sinucigași sau să apelăm la grupuri de terapie pentru cei suferinzi".

După ce Misty ne-a solicitat ajutorul, primul lucru pe care a trebuit să-l facem a fost acela de a o determina să „dea afară" toate minciunile cu care se infestase și pe care colegii săi de franciză le perpetuaseră, de-a lungul timpului, în întrunirile lor anuale. Nu a fost ușor, semăna cu celebra scenă din filmul *Exorcistul*. Era clar că Misty se lăsase deposedată de toate puterile sale și că ceilalți „colegi" o încurajau să se simtă neajutorată.

De ce se întâmpla așa? De ce se complăceau cu traumele psihologice pe care și le pricinuiau unul altuia? Poate pentru că această minciună, care le spunea că sunt „victime ale circumstanțelor" le oferea proprietarilor francizei un sentiment de confort pe termen scurt. Procesul de victimizare acționa precum un sedativ și le furniza sentimentul că există forțe externe mult prea puternice, care ar sufoca din fașă orice fel de inițiativă. Cât de trist, dar cât de liniștitor!

Le era imposibil să realizeze că ei inventau totul și că nu făceau decât să își găsească scuze. Nimic din ceea ce își spuneau unul altuia nu era adevărat.

În timpul „exorcizării" lui Misty, aveam senzația că ea ar fi fost atrasă de o sectă, iar noi aveam misiunea de a o readuce în societatea normală. Trebuia să inversăm procesul de spălare a creierului, oferindu-i doze proaspete din gama de adevăruri valabile micilor afaceri.

„Începusem să cred că nu am niciun fel de [illegible] a-mi influența clienții", își amintește Misty. „Ceea ce a

trebuit să reînvăț a fost că mă pot folosi de legea cauzei și a efectului pentru a-mi face afacerea prosperă. Mi-am amintit că pot fi un factor decisiv în mersul lucrurilor, că pot fi cauza".

Dumneavoastră sunteți creatorul circumstanțelor

Dacă faceți parte dintre cei care nu cred că ei pot fi *cauza* succesului, atunci *sunteți*, într-adevăr, o victimă, dar nu una a circumstanțelor, ci a propriilor gânduri.

Prin urmare, să facem o distincție clară și utilă: este foarte posibil ca întreg ansamblul micilor întreprinzători să fie împărțit în două categorii — victime și patroni-stăpâni. Este un concept pe care l-am folosit prima dată în cartea mea *Reinventing Yourself* (în cadrul căreia analizam felul în care oamenii se pot transforma, din victime în adevărați patroni) și pe care, mai târziu, l-am predat la seminariile la care au participat peste 30 dintre corporațiile prezente în Top 500 Fortune.

Vestea bună este aceea că, imediat ce înțeleg această distincție, oamenii se pot schimba foarte repede și că nu mai sunt în postura de victime chiar din clipa în care au vizualizat cele două categorii.

„Credeam că nu am ce face și că voi rămâne mereu cu angajații mediocri pe care îi aveam la acea vreme", spune Misty. „Știam că ei nu corespund afacerii mele și că îmi aduc numai pagube, dar la întrunirile anuale ceilalți proprietari ai francizei îmi spuneau: «Angajații tăi sunt grozavi în comparație cu ai mei!». Apoi, toți începeau să se întreacă în povești cu angajați care mai de care mai nepricepuți".

După ce am ajutat-o să scape de aceste minciuni, Misty a implementat în afacerea sa un sistem de cuan-

tificare a performanțelor. Ea a început să țină evidența realizărilor fiecărui angajat și să ofere recompense celor care se dovedeau a fi capabili. Și, după cum anticipasem și noi, angajații cei mai slabi au început să se plângă.

„Acești angajați se simțeau jigniți de faptul că am decis să pun, pe unul dintre pereți, un afiș mare în care era prezentat topul vânzărilor", menționă Misty. „Într-o dimineață, o angajată a venit în biroul meu și mi-a spus că nu-i place deloc să vină la muncă și să se vadă mereu pe *ultimul loc* din top. M-a întrebat ceva de genul: «Cum îmi voi ridica moralul, când voi vedea în fiecare dimineață acel afiș?». I-am sugerat că una dintre modalități ar fi aceea de a începe *să facă vânzări*. S-a supărat foarte tare și a părăsit biroul țâfnoasă, iar după câteva zile și-a anunțat demisia. Persoana pe care am angajat-o în locul ei este minunată și se bucură de faptul că apare în top și că este apreciată pentru ceea ce face. Înainte, nu știam că am puterea de a administra astfel afacerea".

Misty, cea din trecut, se asemăna foarte mult cu majoritatea micilor întreprinzători: ea nu și-a închipuit niciodată că dispune de puterea de a schimba rezultatele pe care le dădea afacerea ei. Renunțase la propria putere, iar aceasta căzuse în mâna circumstanțelor.

Dacă analizați puțin istoria afacerii dumneavoastră, veți vedea că, până în prezent, ați avut mereu două stiluri de a vă exercita calitatea de întreprinzător. Ați acționat ori într-un fel, ori în celălalt. Ați fost ori stăpânul afacerii și al rezultatelor ei, ori o victimă a circumstanțelor. Ideea este că alegerea a fost întotdeauna a dumneavoastră.

Unul dintre cele două stiluri, cel al stăpânului, v-a schimbat în momentul în care ați început să declarați război circumstanțelor. Acest stil v-a ajutat întotdeauna

să progresați. A existat o plângere din partea vreunui client? Ați pus stăpânire pe situație și v-ați dezvoltat afacerea. Ea va dat noi idei pentru viitorii clienți. Apoi, nu ați mai evitat nicio situație. Orice întâmplare sau orice persoană care intra în contact cu afacerea dumneavoastră vă devenea profesor. Și, astfel, ați ajuns să înțelegeți ce a vrut să spună Dalai Lama* atunci când a afirmat: „Inamicii mei sunt cei mai buni profesori pe care îi am".

Ați transformat toate acele circumstanțe „negative" în profesori care v-au ajutat să deveniți mai inteligent sau în greutăți care v-au făcut mai puternic. Alegând acest fel de a gândi ați schimbat felul dumneavoastră de a acționa, propagându-vă ființa într-o aureolă aflată într-o continuă extindere, plină de înțelegere, viziune și curaj.

Când alegeți însă celălalt stil (cel al victimei), nu faceți decât să vă diminuați puterea de a acționa, până când nu o veți mai avea deloc. Așa cum mușchii încep să scadă în volum ca urmare a nefolosirii lor îndelungate, la fel se va întâmpla și cu inima și sufletul dumneavoastră în momentul în care veți alege să fiți o victimă a circumstanțelor. Vă veți pierde inima, iar afacerea va deveni una din ce în ce mai greu de administrat.

Alegeți să fiți cu adevărat stăpânul afacerii

Atunci când alegem să fim stăpânii propriei afaceri, dăm tot ce putem în orice activitate pe care o prestăm. Atunci când vrem să ducem la bun sfârșit o anumită

---

* Lider spiritual tibetan. Trăiește în exil din anul 1959, când a fost nevoit să părăsească Tibetul, după nouă ani sub autoritate chineză. A militat pentru independența Tibetului și, mai apoi, pentru autonomia regiunii (*n. tr.*).

sarcină, ne folosim energia până la ultimele ei resurse. În astfel de momente, observăm că atunci când ne implicăm total în ceva, ajungem să fim stăpânul acelui lucru. Într-un cuvânt, învăluim complet acel lucru în mantaua propriului nostru spirit.

În cazul în care un angajat dorește să ne vorbească, ne concentrăm pe deplin asupra acelei conversații. Discuția ar putea reprezenta un șoc benefic pentru afacere! Dacă un client ne va prezenta una dintre nemulțumirile sale, o vom analiza, o vom controla. Devenim fascinați și curioși în legătura cu aceasta. Realizăm că ne va învăța ceva foarte important.

Bill Gates* a deținut o mică afacere pe care a reușit să o transforme în gigantul Microsoft. Acum, el se asigură că fiecare angajat al Microsoft studiază atent fiecare nemulțumire venită din partea clienților. „Cei mai *nemulțumiți clienți* ai dumneavoastră sunt cei care vă vor învăța cele mai multe lucruri" — ne sfătuiește Gates.

Paradoxul creării unui viitor luminos pentru afacerea dumneavoastră este acela că are întotdeauna loc în prezent. Trebuie să vă spuneți astfel: „Această sarcină minoră, pe care urmează să o îndeplinesc chiar acum, va face mult mai mult pentru viitorul meu decât toate grijile adunate la un loc".

„Nu vă irosiți viața în îndoieli și temeri", spunea Ralph Waldo Emerson. „Folosiți-vă timpul la treburile pe care le aveți de făcut, asigurându-vă că, bine îndeplinite, aceste activități vor însemna cea mai eficientă pregătire pentru sarcinile și anii ce vor urma".

Fiecare om de afaceri împlinit pe care l-am cunoscut a învățat, cândva, de-a lungul timpului, să disocieze

* Cofondator (împreună cu Paul Allen) al Microsoft Corporation. Este cel mai bogat om din lume conform Forbes (*n. tr.*).

fericirea de plăcere și să fie conștient că cele două sentimente nu sunt similare. Din multe puncte de vedere, ele sunt chiar lucruri opuse! Plăcerea e un sentiment de scurtă durată, în timp ce fericirea poate fi simțită pe termen lung.

Sau, așa cum spunea cunoscutul om de radio, Dennis Prager: „Oamenii duc lipsă de două lucruri: (1) de conștientizarea faptului că ceea ce îi va face fericiți necesită multă inteligență și concentrare și (2) de disciplina autoimpusă în scopul contracarării înclinației naturale de a face ce este mai plăcut pe moment și nu de a se angaja la un proiect la capătul căruia se află fericirea".

Victimele adoptă abordarea opusă. Dacă un angajat își face cunoscută intenția de a discuta ceva cu un angajator victimă, acesta din urmă își dă ochii peste cap și acceptă plin de lehamite, iar în timpul conversației răspunde la câteva apeluri pe mobil, își verifică căsuța poștală pe computer sau strigă, peste umărul angajatului, către o altă persoană, dând impresia că *a fost foarte ocupat și nu a avut timp de această discuție*. Ceea ce nu știe un astfel de întreprinzător e că acea conversație, abordată cu multă atenție, l-ar fi ajutat să-și dezvolte afacerea.

Victimele ratează zilnic 100 de oportunități de a-și dezvolta afacerea

Am avut un client în Indiana, care la un moment dat m-a rugat să petrec o zi întreagă la compania lui și să stau de vorbă cu cei șapte angajați ai săi. Una dintre întrebările puse fiecărei persoane a fost aceasta: „Dacă ai fi deținut afacerea pentru care lucrezi acum, ce ai fi făcut pentru a o îmbunătăți?".

Am fost surprins să văd câte idei bune s-au desprins din răspunsuri. Am prezentat multe dintre ele patronului afacerii respective, care m-a ascultat atent și și-a luat notițe. Cele mai multe dintre idei au fost transpuse în practică, iar afacerea clientului meu merge mai bine ca niciodată. El crede că sunt un geniu, pe când eu nu am făcut altceva decât să-i ascult angajații.

Victima este acel om care vede în puterea de a schimba lucrurile ceva ce nu poate fi controlat și deținut. În viziunea sa, această putere aparține băncilor și competitorilor ori se află în mâinile clienților capricioși și îndoielnici. Victimele obișnuiesc să aibă o viziune pesimistă atunci când descriu lumea și oamenii. Și, cu toate că acest proces de victimizare poate dura o viață întreagă, el nu este decât o deprindere. Iar atunci când deprinderea este depistată și recunoscută, ea poate fi înlocuită imediat cu altceva mai bun.

> **Adevăr pentru micile afaceri:** *Deprinderile nu se distrug; ele se înlocuiesc.*

Victimele nu moștenesc de la nimeni aceste deprinderi. Ele și le procură *singure*, prin gândurile pe care încep să le aibă. Iar apoi, ca și în cazul lui Misty, încep să fie sprijinite și alinate de către alte victime, până când minciunile lor încep să ia forma adevărului. Ceea ce este tragic e că modul de gândire al acestor oameni este bazat pe o neînțelegere fundamentală a lumii, care, în viziunea lor, apare ca fiind plată și lineară. Victimele sunt convinse că toată puterea sălășluiește în afara lor, motiv pentru care încep să gândească și să vorbească în termeni extrem de pesimiști despre toate provocările înconjurătoare. Nu numai că situația e dificilă, dar aceasta are un

efect negativ asupra lor, *făcându-i* deprimați, nervoși, triști sau frustrați. În acest punct, victimele au tendința de a se lăsa descurajate foarte ușor. Un anume anunț publicitar nu funcționează, un angajat a demisionat sau a sunat să spună că e bolnav — și tot așa, până când mintea victimei începe să experimenteze o reacție în lanț. Atmosfera devine una demoralizantă, iar sarcinile și oportunitățile zilnice de progres sunt întâmpinate cu din ce în ce mai puțină energie. Mai puțină creativitate, mai puțină speranță, mai puțin entuziasm, mai puțină putere și mai puțină eficiență. De aici încolo, nimic nu mai pare să meargă așa cum trebuie...

Când întreprinzătorii-victime vin la seminariile noastre, vorbesc întotdeauna despre istoria afacerii lor, iar atunci când încep să povestească, o fac mereu cu acea voce istovită a oamenilor care trăiesc în trecut. Ei par să nu mai aibă energie pentru absolut nimic și sunt convinși că noi nu îi putem înțelege, pentru că n-am trecut niciodată prin ceea ce trec ei. Lucrurile stau altfel pe piața în care ei activează! Afacerea lor este unică (iar el — patronul — este *blestemat așa cum n-a mai fost nimeni*). Tendința lor pasivă de a cădea în depresie ne reamintește de vorbele lui Andre Gide*, care spunea că „tristețea nu este decât o formă a oboselii". Această tristețe este cumplită și sfâșietoare pentru că este absolut inutilă.

Victimele încep să renască atunci când își acordă șansa de a înțelege următorul adevăr: Afacerea este un joc. Rezultatele pozitive își fac apariția, imediat ce victima ajunge să realizeze acest adevăr.

* André (Paul Guillame) Gide, născut la 22 noiembrie 1869, la Paris, a fost scriitor, umanist și eseist francez, laureat al premiului Nobel pentru literatură în anul 1947. A încetat din viață la 19 februarie 1951, la Paris (*n. tr.*).

„Unul dintre primele lucruri pe care am început să le observ la colegii mei, proprietari ai francizei, a fost acela că ei nu vedeau în afacere un concept pozitiv", ne-a mărturisit Misty, în timpul unei ședințe recente de consiliere.

„Spune-mi mai exact la ce te referi", am rugat-o eu.

„Păi, ei discută despre bani, afaceri și profit ca și cum toate, luate la un loc, ar fi fundamental corupte. Nu am fost deloc de acord cu ceea ce au spus la ultima întrunire, dar am tăcut. Păreau să creadă că le-ar fi mai bine într-o comună-gigant, condusă de către un guvern central. Era ca și cum nu erau la curent cu istoria lumii, cu exemplele trecutului".

După scandalul Enron (și după celelalte scandaluri declanșate de acesta, în urma cărora mai mulți directori ai unor companii de vârf au fost trimiși la închisoare), mulți oameni au concluzionat că trebuie să fie ceva în neregulă atât cu „economia de piață", cât și cu sistemul „capitalist". Este o reacție tipică unei victime, o tentativă de scoatere din lumina reflectoarelor a responsabilității personale și de îndreptare a acesteia spre concepte vagi și înfricoșătoare care ne victimizează pe toți. Ceea ce, într-adevăr, trebuia blamat în aceste scandaluri au fost comportamentele *individuale* ale unor infractori și lipsa de etică a unor anumiți oameni de afaceri. Responsabile erau ființe umane în carne și oase. Cu cât generalizăm mai mult această responsabilitate și o punem în cârca „sistemului", cu atât mai puțin răspunzători se vor simți, pe viitor, indivizii aflați în aceeași situație.

Psihicul micilor întreprinzători are de suferit atunci când mass-media și sistemele educaționale continuă să demonizeze și să denigreze „motivul profitului" și capitalismul. Este greu să te lași entuziasmat de activitatea pe care o prestezi, când aceasta este văzută de mulți drept una lacomă și imorală.

De aceea, unii mici întreprinzători nu vor avea decât de beneficiat atunci când se integrează în grupuri de oameni de afaceri cu o gândire pozitivă. Grupul colegilor lui Misty nu este deloc unul format din astfel de persoane, fapt pentru care el nu va aduce beneficii nimănui. Dar sunt multe alte grupuri care au o altfel de viziune asupra vieții.

Există mici întreprinzători care formează grupuri de analiză și planificare, care se alătură unor asociații industriale, participă la întruniri locale de afaceri sau se înrolează în programe de consiliere precum cel oferit de noi, pentru a-și îmbunătăți constant activitatea. Ei doresc să readucă în actualitate spiritul anilor '30 și '40, acel spirit nord-american al liberei inițiative și al realizărilor personale nelimitate.

Cu mulți ani în urmă, am fost proprietarul unei mici afaceri în domeniul marketingului. Un lucru extrem de benefic mi s-a întâmplat atunci când m-am alăturat unei asociații înființate de proprietarii unor afaceri similare cu a mea. Ne întâlneam de două ori pe an, iar liderul grupului emana atâta forță și creativitate, încât toți ieșeam de la aceste întruniri plini de energie. Ne împărtășeam unul altuia idei funcționale și eficiente. Învățam să fim stăpâni și nu victime.

Cei stăpâni pe propria afacere își asumă o responsabilitate deplină pentru succesul acesteia. De aceeași responsabilitate dau dovadă și atunci când își administrează nivelul energiei, oricare ar fi acesta. Ei își alimentează resursele energetice din puterea spiritului uman. Folosesc acest spirit ca pe un foc al inventării și reinventării propriei ființe. Ei nu așteaptă răgazuri fericite care să le renască înflăcărarea. Ei nu așteaptă mântuirea și nici nu își doresc să se afle într-un alt loc. Acești oameni sunt pe aceeași lungime de undă cu

Nathaniel Branden* care spunea „*acest pământ* este steaua îndepărtată la care trebuie să ajungem cumva".

Fiți precum un animal sălbatic

Angajatorii victime fac greșeala repetată de a discuta cu angajații despre lucrurile și evenimentele care stau în calea dezvoltării afacerii lor. Recent, am consiliat o mică afacere al cărei lider, pe care îl vom numi Nick, a alocat o mare parte din timpul ședințelor cu angajații pentru a le reaminti acestora presiunea enormă sub care se afla afacerea. El își dorea ca ei să îl ajute, dar singurul mod în care știa să le solicite sprijinul era acela din ipostaza de martir.

„Ne aflăm sub o presiune uriașă", sublinia Nick, în timpul unei ședințe la care am asistat și noi. „Suntem în mare întârziere și o mulțime de persoane — bancheri, furnizori și creditori — așteaptă multe lucruri de la noi. După cum toată lumea știe, afacerea noastră nu este una tocmai facilă. Intrăm într-o perioadă foarte grea și dură, iar economia locală este... Dar nu contează, până la urmă vom depăși această criză. Sunt convins de asta!".

Era lesne de constatat că Nick era, de fapt, cea mai mare problemă a grupului. După ședință, ne-am întâlnit cu el și i-am spus următoarele:

„Singura criză pe care trebuie să o depășească această companie ești tocmai tu, Nick. Tu ești problema majoră, nu factorii pe care i-ai enumerat mai devreme. Dar iată care este vestea cea bună: întrucât reprezinți problema, tot tu ești și soluția".

* Psihoterapeut american și autor a mai multor cărți pe teme psihologice și a numeroase articole privind etica și filozofia politică (*n. tr.*).

În următoarele luni, Nick a colaborat foarte conștiincios cu noi, în scopul unei transformări complete a propriei persoane. El a renunțat la ipostaza de victimă și și-a asumat-o pe cea de lider. Cu cât devenea mai mult *stăpânul* propriei afaceri, cu atât era mai inspirat.

De-a lungul anilor, atât eu, cât și Sam, am constatat că angajații își compătimesc într-o oarecare măsură șeful care își plânge de milă, dar nu mai simt nevoia de a sta în preajma lui.

Marele romancier D. H. Lawrence* spunea așa: „Nu am văzut niciodată un animal sălbatic care să-și plângă de milă. O pasăre va cădea moartă dintr-un copac fără să-și fi plâns vreodată de milă". Lucrurile stau astfel pentru că animalele sălbatice trăiesc vieți pline de acțiune. De aceea, un om de afaceri de succes este acela care trăiește precum un animal sălbatic, care trece la acțiune și nu stă să mediteze la situația tristă în care se află. Urmați acest exemplu, renunțând să vă mai plângeți de milă, iar în jurul dumneavoastră se vor afla mereu oameni dornici să vă ajute. Energia uriașă de care veți da dovadă va atrage cu o forță irezistibilă persoane dispuse să vă sprijine. Oamenii îi vor ajuta mereu pe cei care sunt entuziaști, nu pe cei deprimați și pesimiști. Aveți șanse infinit mai mari de a vă motiva angajații atunci când bucuria voastră de a trăi se apropie de nebunie, decât atunci când vă cufundați în tristețe.

Nu uitați ce spunea Andre Gide, că „tristețea nu este decât o formă a oboselii". Paradoxal, oboseala este rezultatul unei vieți monotone, lipsite de acțiune. Cu cât

* David Herbert Lawrence, născut la 11 septembrie 1885, a fost unul dintre cei mai prolifici și mai controversați scriitori englezi ai secolului al XX-lea. A scris nuvele, poeme, piese de teatru, eseuri, jurnale de călătorie și critici literare. Opera sa este o reflecție extinsă asupra efectelor dezumanizante ale modernității și industrializării. S-a stins din viață la 2 martie 1930 (*n. tr.*).

sunteți mai activ în afacerea dumneavoastră, cu atât veți dormi mai bine. Cu cât veți dormi mai bine, cu atât mai multă energie veți avea. Cu cât veți avea mai multă energie, cu atât mai intensă va fi voința de a trece la acțiune și cu cât veți fi mai activ, cu atât mai mare vă va fi fericirea. Cu cât vă veți simți mai fericit, cu atât mai bune vor fi relațiile dumneavoastră profesionale. Angajații și clienții de calitate sunt atrași de oamenii fericiți.

Helen Keller* a abordat la rândul său această problemă, iar următoarele fraze sunt exemplificatoare: „Niciun pesimist nu a descoperit vreodată secretul stelelor și nici nu a călătorit spre tărâmuri necunoscute. Niciun pesimist nu a deschis un nou paradis pentru spiritul uman". Keller, care a fost oarbă și surdă, era de părere că nu există nicio justificare pentru pesimism și nici pentru rolul de victimă pe care și-l asumă anumiți oameni. Ea era oarbă, dar nu o victimă. Era surdă, dar nu o victimă. Provocările micii dumneavoastră afaceri pot fi prezentate drept justificări?

A vă manifesta pesimismul în fața angajaților înseamnă a opri mințile acestora din procesul gândirii. Angajații asupra cărora se răsfrânge pesimismul patronului sunt precum un computer care se resetează tocmai în momentul în care utilizatorul are cea mai mare nevoie de el.

Optimismul deschide sfera de acțiune a inteligenței, creând din ce în ce mai multe posibilități de reușită. Aceasta este funcția de bază a optimismului. Optimismul nu înseamnă o euforie superficială, toată numai un zâmbet. Acesta are un efect profund asupra inteligenței

* Scriitoare și activistă americană. La o vârstă foarte fragedă a rămas surdă și oarbă, ca urmare a îmbolnăvirii de scarlatină sau meningită. A scris 11 cărți, printre care *Light in my Darkness*, și a fost susținătoare a Partidului Socialist. S-a născut la 27 iunie 1880 și a încetat din viață în 1968 (*n. tr.*).

umane, ajutând mintea să rezolve problemele într-un ritm accelerat și să genereze planuri noi de acțiune. Sau, așa cum spunea dr. Martin Seligman*, în cartea sa *Learned Optimism* (1998): „De ce ne-am mai chinui să gândim optimist? Nu este pesimismul doar o postură fără efecte reale? Din păcate, nu. Am studiat pesimismul în ultimii 20 de ani și, în urma a peste 1.000 de studii de caz, în care au fost implicați peste o jumătate de milion de copii și adulți, am constatat că persoanele pesimiste diferă în sens negativ de cele optimiste în trei mari cazuri. În primul rând, ele cad în depresie mult mai des. În al doilea rând, rezultatele lor la școală, la locul de muncă sau pe terenul de joacă sunt sub cele ale optimiștilor, în pofida faptului că nu duc deloc lipsă de aptitudini. În al treilea rând, sănătatea organismului lor este inferioară celei a persoanelor din tabăra opusă. Prin urmare, a avea o viziune pesimistă asupra lumii poate fi un semn al unei minți sofisticate, dar, în același timp, este o atitudine păguboasă".

Tocmai acesta este lucrul interesant la aceste nouă minciuni, faptul că ele par sofisticate. Ele permit celui care le enunță să pară rafinat și deosebit atunci când se alătură celorlalți pesimiști sofisticați. În societatea noastră, entuziasmul manifestat în privința viitorului n-a fost niciodată considerat drept o viziune sofisticată asupra vieții. Nici nu contează dacă este așa sau nu, important este că optimismul vă ajută să progresați în afaceri.

Dar uraganele, cancerul?

În urmă cu trei ani, o femeie încântătoare (una dintre clientele lui Sam) pe nume Marty Simon, a fost diag-

* Psiholog și scriitor american (*n. tr.*).

nosticată cu ceea ce s-a crezut a fi cancer în faza terminală. În timpul chimioterapiei, această doamnă a constatat că îi este greu să se mai ocupe de dezvoltarea afacerii sale.

Și totuși, la doar trei zile după ce a fost operată, Marty a fost nevoită să-și reia activitatea de mic întreprinzător, întrucât nu-și putea permite să lipsească mai mult de la micul ei studio de muzică. Împreună cu soțul său, Ross, ea începuse această afacere cu un efectiv de 43 de elevi și, timp de mai mulți ani la rând, numărul acestora rămăsese același. Administrarea afacerii părea din ce în ce mai dificilă. Banii erau puțini, iar ei ajunseră în situația de a primi din partea guvernului bonuri de masă, de genul celor acordate persoanelor cu venituri mici. Situația era una într-adevăr disperată. Cei doi se ocupau de fiecare aspect al afacerii: ei erau cei care predau lecțiile de muzică, ei făceau curățenie în studio, ei îi sunau pe părinții elevilor și răspundeau la telefon, ei se ocupau cu dosarele de înscriere ș.a.m.d. Toate aceste responsabilități cădeau numai și numai în sarcina lui Ross și a soției sale, Marty.

La început, afacerea lor se desfășura într-un spațiu de aproximativ 250 de metri pătrați, într-un bloc turn din Cape Coral, Florida. Se aflau la etajul al doilea, la care se ajungea pe niște scări întunecate, aflate în paragină. Podeaua era uzată, iar covoarele se aflau într-o stare execrabilă, neschimbate de mai bine de cinci ani.

„Proprietarul nostru a avut o idee mai mult decât bizară și prost inspirată", își amintește Marty. „El a decis să pună pe pereți un material folosit la confecționarea mochetelor, astfel încât să nu deranjăm celelalte opt afaceri care își aveau sediul pe etajul nostru. Prin urmare, ne-am ales cu un „atrăgător" covor de culoare gri pe toți pereții studioului. Apoi, într-o zi cu ghinion, una dintre eleve și-a aprins o țigară în baie și a incendiat întreaga cameră, iar proprietarul nu s-a obosit să refacă toaleta decât după doi ani".

„Ne aflam în sud-estul Floridei, o regiune extrem de călduroasă, unde canicula este la ordinea zilei, iar noi nu am avut aer condiționat timp de doi ani! Atunci când încerci să predai lecții de canto unui elev pe care îl îndemni să respire adânc, iar în cameră sunt temperaturi de deșert, lucrurile devin foarte interesante. Într-un cuvânt, ne aflam într-un mare impas".

Poate că toate aceste probleme i-ar fi tentat pe mulți să cadă în capcana victimizării, însă Marty și Ross au rămas încrezători și bine dispuși, învățând tot ceea ce era de învățat din provocările pe care viața le arunca spre ei. Cei doi vedeau în dificultățile cu care se confruntau lecții în urma cărora se căleau și cu ajutorul cărora vor reuși să răzbată. Simțeau că se află pe un drum, dar încă nu știau exact unde duce acesta.

În acest context, Marty și Ross au încercat să rămână pe baricade și să economisească bani de oriunde și oricând au avut ocazia. Situația părea însă una fără ieșire, iar mica lor afacere se îndărătnicea să progreseze.

„După cum ar zice Sam Beckford, economiseam bani sub salteaua săracului", spunea Marty, amintindu-și acele zile. „Nu aveam bani pentru publicitate, nu aveam bani pentru nimic. Dar când învățăcelul este pregătit, apare și profesorul. Și, dintr-un motiv anume, Dumnezeu m-a ales pentru a fi vindecată. Credem că Dumnezeu este Cel care ne-a făcut să ne uităm atent la fluturașul lui Sam și să nu-l aruncăm la gunoi, așa cum cu siguranță am făcut-o în trecut. Așadar, când am primit fluturașul, l-am citit cu atenție și apoi am decis că merită să încercăm, mai ales că alternativă nu aveam. Nimic nu mergea și eram disperați".

Marty și Sam își propuseseră să atingă trei obiective. Primul ar fi fost acela de a-și dubla numărul clienților de la 43 la 86. Al doilea se referea la găsirea unui loc mai spațios de închiriat, de preferat cu aer condiționat. Cel de-al treilea era acela de a se ocupa mai puțin de cursurile de canto, astfel încât să poată avea mai mult timp liber, iar afacerea să fie în continuare eficientă. Resursele lor financiare erau însă aproape nule, fapt pentru care trebuiau să fie inventivi chiar și în găsirea resurselor materiale pentru înscrierea la seminarul lui Sam!

Dar odată ce un mic întreprinzător decide să devină *stăpânul* propriei afaceri, lumea se schimbă în bine, ca prin minune.

Pentru a-și plăti biletele de avion, Marty și Ross au folosit punctele acumulate la călătoriile precedente efectuate cu aceeași companie aeriană. Apoi, au scotocit întreaga casă și au găsit niște cecuri de călătorie în valoare de 500 de dolari, vechi de aproape 10 ani. Au încasat banii de pe aceste cecuri, după care au mai descoperit 30 de dolari canadieni uitați într-un sertar de mai bine de un deceniu. Nu le mai rămăsese decât să pornească spre Vancouver și, ajunși acolo, să închirieze o cameră de hotel.

„După cum ne și așteptam, seminarul a fost grozav, iar la întoarcere nu mai aveam deloc răbdare, fiind dornici să punem în aplicare ceea ce învățasem", povestește Marty. „Primul lucru pe care l-am făcut a fost acela de a ne schimba numele din Simon Music Studios în Cape Coral Academy of Music. În acest fel, dispăream din afaceri și reveneam sub o nouă titulatură. Sam ne spusese că dacă îți numești afacerea după locul în care activezi, dai impresia că exiști în regiune de foarte mult timp. A funcționat de minune! Apoi, am renunțat la vechea locație și am găsit un spațiu mai mare. Momentul a fost unul crucial, căci am reușit să negociem chiria și să obținem gratuitate pentru fiecare lună iulie a următorilor trei ani. Această strategie — pe care am învățat-o tot de la Sam — ne-a adus o sumă de bani de trei ori mai mare decât cea plătită pentru seminar. A dat rezultate, iar noi eram foarte entuziaști!".

Cei doi au demarat, apoi, campanii publicitare total diferite față de cele de până atunci. Au ales strategii de marketing eficiente în atragerea clienților și au renunțat la cele al căror singur scop era acela de a le face numele cunoscut. Ross era foarte priceput în grafica pe computer, motiv pentru care s-a ocupat personal de conceperea și așezarea în pagină a afișelor publicitare. În trecut, el fusese un fotograf profesionist, astfel încât a reușit să se ocupe magistral de această sarcină. Și, nu în ultimul rând, ei au înființat și o linie telefonică informativă non-stop. Au pus, astfel, în aplicare multe dintre sfaturile și ideile pe care le învățaseră de la ceilalți oameni de afaceri care participaseră la seminar.

În momentul în care renunțați la postura de victimă și încetați să mai gândiți negativ, în locul lăsat gol de pesimism se instalează energii pe care nici nu bănuiați că le puteți avea vreodată. De asemenea, o mulțime de noi idei pentru crearea unei baze solide de clienți vor începe să vă inunde mintea.

La seminar, Ross și Marty au avut șansa de a auzi răspunsurile pe care ceilalți participanți le-au oferit la întrebarea „Dacă ați avea un buget de doar 1.000 de dolari, cum ați cheltui acești bani?". De asemenea, ei l-au putut urmări pe Sam vorbind despre utilizarea eficientă a fluturașilor puși pe ușă.

„Ei bine, aceasta a fost prima noastră mare provocare, întrucât tocmai aflasem că municipalitatea emisese

o ordonanță prin care interzicea folosirea fluturașilor de acest tip", își amintește Ross.

Provocările nu le înving însă decât pe victime. În schimb, ele îi energizează pe cei stăpâni pe propria persoană.

„Apoi, ne-am confruntat cu unele probleme personale", continuă Marty. „Cu două zile înainte de deschiderea noului nostru studio, mama a fost diagnosticată cu cancer în fază terminală. În ziua în care decisesem să ne mutăm sediul, ea fusese internată în spital. Atunci, unii dintre prietenii noștri mi-au făcut cel mai frumos cadou posibil, ajutându-l pe Ross să mute mobila, instrumentele și ce mai era de mutat și permițându-mi mie să petrec câteva ore cu mama. În ziua când ar fi trebuit să ne lansăm din nou pe piață, cea care mi-a dat viață s-a dus în lumea morților. Am mers în Pennsylvania pentru înmormântare și ne-am întors abia după o săptămână. Ajunși în Florida, am constatat cu stupoare că cineva ne jefuise casa și că, printre altele, rămăsesem și fără laptopul în care erau stocate toate modelele pentru afișele publicitare, precum și înregistrările audio pentru studio".

Într-o astfel de situație, chiar și unii patroni-stăpâni ar avea tendința de a se reîntoarce la condiția de victimă. Dar Ross și Marty au ales să meargă mai departe.

„Ca și cum, dacă aș începe să mă vait precum Iov, situația s-ar îmbunătăți brusc", glumește Marty. „Povestea noastră are un sfârșit fericit, nu unul trist. Ceea ce am făcut noi a fost un lucru elementar: de câte ori o provocare ni s-a ivit în față, de atâtea ori am știut că trebuie să ne regrupăm și să o luăm de la capăt. Am crezut cu tărie că până la urmă vom reuși".

Ei au decis să se adreseze camerei de comerț pentru coordonarea și alegerea unei noi zile de inaugurare, iar

aceasta a fost stabilită în luna noiembrie a acelui an, când urma să aibă loc și ceremonia de tăiere a panglicii. Hotărârea lor a fost ca această ceremonie să se desfășoare într-un cadru oficial. Prin urmare, au adus un preot care să binecuvânteze noua afacere și au trimis invitații în oraș. Au servit mâncare și băutură și le-au oferit copiilor posibilitatea de a-și vopsi fețele cu diverse simboluri și desene. În plus, au adunat pe toți profesorii de canto și, spre seară, au organizat un mic concert. Au făcut astfel încât numărul celor care au asistat la ceremonie să fie cât mai mare și au stârnit interesul localnicilor pentru studioul de muzică.

Camera de comerț a aranjat astfel încât o poză din timpul ceremoniei de tăiere a panglicii să apară în ziare și în revista proprie. Și toate acestea au fost realizate fără niciun ban. În plus, Ross și Marty au acordat interviuri presei locale, iar poza lor a apărut alături de articol. Astfel, ei și-au lansat afacerea cu un avantaj considerabil în publicitate. Provocări noi îi așteptau însă după colț.

Nu trecu mult timp și uraganul Charlie lovi coasta de sud a Americii. După difuzarea știrilor conform cărora dezastrul era iminent, Ross și Marty au fost nevoiți să-și găsească rapid un adăpost. În timp ce se îndreptau spre refugiu, au realizat că ar putea pierde totul. Au mers la studio și au luat cu ei, în mașină, câte instrumente au putut. Și-au dat seama că au mai multe șanse de supraviețuire într-un adăpost decât în propria lor casă, întrucât cartierul în care aceasta era situată urma să fie inundat. Mai mult, locuința lor era așezată destul de aproape de ocean, lângă un mic canal cu apă. Cu toate acestea, ei erau mult mai îngrijorați de afacere decât de casă, întrucât cea din urmă era asigurată. Marty explică: „Este greu să faci asigurări pentru fie-

care echipament muzical în parte, mai ales atunci când nu ai bani suficienți".

Întrucât toate adăposturile erau deja ocupate, municipalitatea a luat măsura de a transforma un liceu local în refugiu, aici adunându-se aproximativ 5.000 de oameni, repartizați pe două etaje. Aceștia baricadaseră ușile cu automate de băuturi răcoritoare, fiindcă se temeau că forța impresionantă a uraganului le-ar fi putut spulbera! Curentul electric continua să funcționeze, deoarece liceul dispunea de un generator, dar toaletele se defectaseră toate.

„Nu am început să căutăm un adăpost decât după ce starea vremii s-a agravat, uraganul sporindu-și forța de la categoria a doua la a patra în doar 30 de minute", își amintește Marty. „Eram la studio și tocmai ne pregăteam să fugim spre casă, când la radio s-a anunțat că trebuie neapărat să ne părăsim locuințele și să ne refugiem într-un adăpost".

Marty și Ross erau așteptați afară de o mașină plină de instrumente.

„În mașină erau două chitare clasice, o vioară care îi aparținea lui Ross, o trompetă, un flaut, o chitară bas și multe altele", povestește Marty. „Am adunat câte am putut, în speranța că după trecerea uraganului vom reuși să o luăm de la capăt".

Din fericire pentru toată lumea, uraganul s-a oprit la fel de brusc cum începuse. Cei doi au părăsit adăpostul și s-au întors acasă. Nu și-au vizitat studioul decât a doua zi, dimineață.

„Ne era teamă să mergem la studio", mărturisește Marty. „Ne gândeam cu groază la ce am putea găsi acolo".

„Sau la ceea ce n-am mai fi găsit!", adăugă Ross.

Din fericire, chiar dacă una dintre clădirile aflate în apropierea studioului își pierduse acoperișul, iar un imobil de pe partea cealaltă a străzii fusese complet distrus, mica lor afacere nu suferise nicio pagubă majoră.

Recent, Marty a luat cuvântul în cadrul întrunirii grupului său de analiză și planificare și — în fața unor oameni care nu văzuseră și nici nu fuseseră loviți vreodată de un uragan — a spus următoarele: „Anul acesta, provocările noastre au fost reprezentate de patru uragane, produse în decursul a doar cinci săptămâni. Multe dintre casele elevilor noștri au fost deteriorate, motiv pentru care ei au renunțat pentru un timp la cursuri, forțați să facă eforturi pentru a-și reorganiza viața. Pentru noi, aceasta a însemnat o scădere drastică a veniturilor. A urmat apoi o nouă perioadă grea, în care au fost emise alte trei avertismente de producere a unor uragane, iar acestea s-au adeverit de fiecare dată. În toate cele trei situații, am fost nevoiți să golim complet șase camere și să strângem tot ce aveam într-una singură. Am adunat instrumentele și le-am acoperit cu prelate pentru a nu intra apă în ele. La al patrulea uragan — căci după cele trei a mai urmat unul — deja ne săturasem și ne simțeam extenuați, dar am continuat să facem ceea ce era necesar".

Unul dintre motivele pentru care Ross și Marty au continuat să lupte a fost acela că afacerea lor devenise deja una de succes, iar progresul acesteia li se datora în întregime. Ei erau cei care își obținuseră succesul, nu hazardul sau circumstanțele. De la 40 de elevi ei au ajuns acum să aibă, constant, 186 de cursanți! În trecut, obișnuiau să se îngrijească de toate responsabilitățile afacerii și să aibă angajați doar doi profesori. Acum, în studioul lor lucrau nouă profesori de muzică și un asistent care se ocupa de activitățile zilnice ale afacerii.

Cei care ascultaseră povestea lui Marty și a încercărilor prin care trecuse împreună cu soțul ei au rămas cu gura căscată (mulți dintre ei tocmai se plânseseră — așa cum o fac victimele — de cât de greu le-a fost în ultima perioadă). Ea a încheiat astfel: „Continuăm să studiem și să învățăm. Am testat tot ce era de testat și am împrumutat ideile promovate de alte grupuri de analiză. Am să vă spun acum care este experiența noastră de viață: *Suntem presați de pe toate fronturile, dar nu zdrobiți. Suntem perplecși, dar nu disperați. Suntem năpăstuiți, dar nu abandonați. Suntem doborâți, dar nu distruși.* Acesta este modul în care am știut să trăim și care ne-a adus beneficii".

Apoi, Marty s-a referit și la acele persoane pe care le văzuse investindu-și toată energia mentală în propria victimizare.

„Sunt atâția oameni care își găsesc scuze", preciză ea. „Convingerea mea este aceea că scuzele lâncezesc lucrurile, le fac să stea pe loc și să nu se întâmple nimic. Nu aveți nevoie de scuze, pentru că ele nu ajută la nimic. Ele nu au niciun efect pozitiv și nu fac decât să vă compromită elanul".

Pentru Ross, a învăța să ai succes în afaceri este ca și cum ai învăța o nouă melodie.

„Când un elev are în față un nou portativ pe care trebuie să-l învețe și spune «Nu pot!», eu îl previn că nu va reuși niciodată să învețe acea melodie, atâta timp cât va avea o astfel de atitudine".

„Și noi avem copii", spune Marty. „Prin urmare, este foarte important să le oferim un bun exemplu și să îi facem să conștientizeze că doar o atitudine pozitivă îți poate fi de folos și că doar gândind optimist poți izbândi, indiferent dacă e vorba de muzică sau de viață, în general".

Acum, Ross și Marty îi învață pe elevi nu numai muzică, dar și ceva în plus. Că își dau sau nu seama, ei le predau copiilor arta de a fi stăpân pe propriul destin. Atât elevii, cât și părinții acestora nu au cum să nu le observe succesul și progresul vizibil pe care l-au înregistrat în afacere. Ei n-au cum să nu observe extinderea, noua clădire și energia pe care o emană succesul. N-au cum să nu observe că în fața lor se află oameni care ar fi putut renunța oricând, fără ca cineva să-i poată blama. Cancer? Uragane? Cine ar fi avut ceva de spus împotriva lor, dacă ar fi renunțat și și-ar fi luat „o slujbă normală"?

Aceasta este frumusețea alegerii pe care au făcut-o, alegere ce vine din puterea de a fi stăpân pe propria viață și de a evita să devii o victimă a circumstanțelor. Ea reflectă frumusețea interioară a unei mici afaceri: provocarea. Ultima provocare! Aceea de a-ți stăpâni și de a-ți conduce afacerea ca un adevărat patron! Nimic nu se compară cu această provocare. Și tocmai pentru că este cea mai palpitantă dintre aventuri, ea implică cel mai mare risc: o poți pierde.

O persoană stăpână pe sine vede în acest risc o sursă continuă de energie. O victimă îl percepe ca pe ceva ce paralizează. Dumneavoastră cum *alegeți* să îl vedeți? Observați că spunem „Cum *alegeți* să-l vedeți?". Nu vă întrebăm pur și simplu „Cum îl vedeți?". Alegerea este partea cea mai importantă a acestei etape, cât și factorul central al seminariilor și al ședințelor noastre de consultanță: vă facem cunoștință cu alegerea.

Cei mai mulți dintre oameni nu cred că succesul constă în puterea de a alege. Ei aud povestea lui Ross și Marty și își închipuie că cei doi au beneficiat din start de „putere de caracter", „voință", „personalități solide" sau de alte astfel de caracteristici înnăscute. Nu este

însă adevărat! Au existat momente în care Ross și Marty își pierduseră toată speranța! Au fost tentați să renunțe la tot! Dar, până la urmă, au ales să își continue drumul.

Dumneavoastră puteți face aceeași alegere. *Niciuna* dintre realizările afacerii nu trebuie să depindă de personalitate, de caracter, de istoria personală, de puterea sau slăbiciunea dumneavoastră. Puteți da naștere succesului, bazându-vă doar pe o alegere conștientă. Doar așa veți reuși. Faptul că sunteți o victimă neajutorată a circumstanțelor este o *minciună*. Aveți în stăpânire puterea de a alege. În fața oricărei circumstanțe, puteți alege modul în care veți reacționa. Nu sunteți încătușat de personalitate sau trecut. Puteți alege.

Aproximativ 90% dintre circumstanțele nefaste de care ne vorbesc clienții noștri sunt un fleac în comparație cu cea în care ești diagnosticat cu cancer sau în care un uragan îți lovește din plin afacerea. Așadar, nu circumstanțele sunt cele care contează, ci felul în care oamenii *aleg* să le facă față. A-ți stăpâni cu adevărat afacerea înseamnă a fi conștient de puterea de a alege. Victimizarea înseamnă capitularea alegerii în fața circumstanțelor. De ce ați oferi forțelor externe toată puterea de care dispuneți? De ce să nu o păstrați pentru binele propriu?

Îndrăzniți să creați ceva grandios

Marty și Ross sunt foarte norocoși că au șansa de a avea mereu în preajmă copii. Întreprinzătorii ar trebui să-i observe atent pe copii, întrucât aceștia iubesc planeta pe care se află și se bucură de fiecare clipă din viață. Copiii se transformă neîncetat. Spiritul lor poate fi simțit în atmosferă. Nu trebuie decât să deschidem puțin geamul pentru a le auzi strigătele de bucurie din curtea școlii de peste drum.

În lumea afacerilor — considerată una a oamenilor maturi — nu poți auzi nicăieri strigăte de bucurie. Unde au dispărut? Ele au fost înlocuite cu povești despre circumstanțe și victime.

Există totuși posibilitatea de a reînvia sentimentul de bucurie, așa cum au făcut-o Ross și Marty, în fața atâtor și atâtor circumstanțe potrivnice. Faceți să renască acea bucurie a copilăriei. Aduceți-o în afacerea dumneavoastră. Fără bucurie, ideile prezentate în această carte nu pot fi transpuse în realitate; cel puțin nu pe termen lung. Cu ajutorul acestei cărți, afacerea dumneavoastră ar putea înregistra imediat anumite creșteri de profit izolate, dar, pe termen lung, succesul va depinde de felul în care vă veți stăpâni afacerea și de cum veți ști să creați în jurul ei o atmosferă plină de bucurie. Decizia de a genera o abordare entuziastă în propria afacere va fi cea mai importantă decizie pe care o veți lua vreodată, chiar mai importantă decât aceea de a intra în afaceri.

Renunțați la pudoare

Uneori, le dăm clienților noștri să citească următorul pasaj, dintr-o carte scrisă de Deepak Chopra* și intitulată *The Book of Secrets* :

„Imaginați-vă un bebeluș care încearcă să meargă, dar are aceste rețineri:

1. Nu vreau să arăt prost în fața celorlalți.

2. Nu vreau să cad.

* Medic și scriitor popular în SUA, născut în 1947. Cărțile sale abordează subiecte precum spiritualitatea, sincronicitatea și medicina integrativă (*n. tr.*).

3. Nu vreau ca alții să mă vadă căzând.
4. Nu vreau să trăiesc cu povara eșecului.
5. Nu vreau să-mi irosesc toată energia.
6. Nu vreau să simt vreo durere.
7. Vreau să trec peste acest moment cât se poate de repede.

Ne place foarte mult să împărtășim aceste cuvinte înțelepte ale lui Deepak Chopra, întrucât el observă cât de lipsiți de angajament suntem în procesul de perfecționare a propriilor aptitudini. Imaginea unui copil care gândește toate cele șapte lucruri ne facem să râdem. Ne dăm seama că un bebeluș n-ar învăța niciodată să meargă dacă ar gândi astfel. Pentru învățarea mersului e nevoie de un angajament total, deposedat de toate reținerile prezentate mai sus. Dacă există un domeniu al afacerii dumneavoastră în care simțiți că nu sunteți foarte priceput, dar v-ați dori să fiți, soluția e aceea a unei abordări asemănătoare celei din perioada în care ați învățat să mergeți. Apucați-vă de treabă fără a lua în seamă acele șapte rețineri și veți ști ce înseamnă să fiți stăpân pe propria afacere fără nici un fel de rezerve. Din stăpânirea afacerii izvorăște bucuria, o bucurie absolută și exultantă. Nu se compară nimic cu acest sentiment. Priviți chipul unui bebeluș atunci când face primii pași din viață. Încercați să fiți la fel în afacerea pe care o dețineți.

Stăpâniți fiecare secundă din timpul dumneavoastră

Atunci când alegeți să fiți un adevărat patron, proprietatea dumneavoastră devine timpul de care dispuneți. Timpul personal va fi factorul cel mai valoros al afacerii pe care o conduceți.

„De când am calculat adevărata valoare a unei ore din timpul meu, nu mi-am mai spălat niciodată singur mașina", declară Sam. „Mi-am spus că dacă într-o singură oră pot face mai mulți bani decât suma pe care i-aș plăti-o cuiva să-mi spele mașina, înseamnă că am posibilitatea de a «crea» timp într-un mod foarte ieftin. Timpul înseamnă bani, fapt pentru care încerc să-mi sporesc resursele de timp ori de câte ori am ocazia".

Sam își îndrumă clienții să vadă fiecare zi ca pe un inventar prețios de timp și fiecare secundă ca pe o unitate puternică de energie. Această energie poate fi direcționată, ori spre activități profitabile (precum cele prin care urmăriți creșterea venitului net), ori spre activități ineficiente (precum rezolvarea unor probleme minore). Este o chestiune de îndrăzneală, de cutezanță. Este vorba despre a fi neîndurător cu programul dumneavoastră. Este vorba despre a nu fi o victimă.

În urmă cu puțin timp, Sam devenise un client permanent al unei spălătorii auto, care închiriase spațiu de la o benzinărie situată la aproximativ cinci minute de casa lui. În ultimul an, el și-a adus constant cele trei mașini la această spălătorie. Patronul afacerii era un om foarte de treabă, care se ocupa regește de mașinile lui Sam, iar, uneori, le cerea angajaților să-l trateze pe clientul său favorit cu așa-anumite extraservicii din partea firmei.

„Prima oară, când am apelat la serviciile sale, mi-a oferit un card special pentru spălatul mașinii, cu ajutorul căruia, după un anumit număr de vizite, aș fi obținut o spălare gratuită a mașinii", își amintește Sam. „Mi-am spus că acest om este isteț, întrucât cardul îi încuraja pe clienți să revină și să apeleze repetat la afacerea sa. Pe timpul iernii, n-am mai folosit mașina decapotabilă, iar celelalte două autoturisme nu prea se murdăreau,

motiv pentru care hotărâsem să le curăţ la spălătoriile automate pe care le găseşti la orice benzinărie din ţară".

O dată cu venirea primăverii, Sam îşi scoase din nou din garaj maşina decapotabilă, iar, într-o zi, se opri la spălătoria sa favorită. Pe uşa închisă a acesteia se putea zări un afiş, pe care era scris de mână următorul mesaj:

AFACERE ÎNCHISĂ
ECHIPAMENT DE VÂNZARE
SUNAŢI LA
480-892-6290
RICHARD

Ce se întâmplase? Richard ar putea spune că a fost victima unui „sezon mort", dar noi nu credem că aceasta este cauza pentru care afacerea sa a eşuat. Richard era convins că se descurcă excelent în domeniul marketingului cu cardul său pentru clienţii loiali, dar, de fapt, lucrurile nu stăteau tocmai aşa.

„N-am primit niciodată un telefon sau o felicitare din partea lui Richard, în timpul sezonului rece", îşi aminteşte Sam. „Este foarte posibil ca el să fi crezut că dacă aş fi dorit să-mi spăl maşina, aş fi venit din proprie iniţiativă la spălătoria sa. În viaţă însă sunt foarte puţine lucruri pe care le fac «din proprie iniţiativă». Dimineaţa mă scol folosind alarma ceasului sau ajutat de către soţie, care ştie întotdeauna să mă trezească într-un mod gentil şi grijuliu. De asemenea, nu-mi plătesc toate taxele până când nu mă sună contabilul (de obicei, este nevoit să o facă de două ori) pentru a-mi spune ce sumă de bani trebuie să trimit. Ca şi mine, există mulţi oameni care nu acţionează şi nu iau decizii «din proprie iniţiativă». Dacă Richard m-ar fi sunat nu numai pe

mine, dar şi pe alţi 50 de clienţi, care, într-un an, cheltuiseră peste 500 de dolari la spălătoria sa şi ne-ar fi dat un motiv să apelăm iarăşi la serviciile sale, sezonul de iarnă nu l-ar fi afectat în niciun fel. Ce-ar fi fost dacă ar fi promovat o ofertă prin care cei mai buni clienţi ai săi ar fi putut veni la spălătorie cu un vecin şi ar fi dat la curăţat două maşini la preţul uneia? Sau ce s-ar fi întâmplat dacă, în timpul sărbătorilor de Crăciun, ar fi vândut certificate „Anul maşinilor spălate", trimiţând clienţilor săi un mail simplu în care să le explice despre ce este vorba? Ce-ar fi fost dacă, atunci când spălătoria ducea lipsă de clienţi, s-ar fi adresat afacerilor din zonă şi ar fi anunţat un nou serviciu de genul „Lăsaţi-vă maşina la noi în timpul prânzului şi până la venirea serii o vom face să lucească"? Fără timp irosit aşteptând, fără grabă! Existau o mulţime de lucruri pe care Richard le-ar fi putut face, dacă ar fi ştiut să preia controlul total al propriei afaceri".

În momentul în care luaţi hotărârea, o dată şi pentru totdeauna, de a fi stăpânul afacerii şi al succesului dumneavoastră, ceea ce înseamnă să vă asumaţi o *responsabilitate deplină* pentru atragerea clienţilor, ideile vor începe să curgă în cascadă, aşa cum s-a întâmplat şi în cazul lui Sam, atunci când s-a gândit la ce ar fi putut face Richard pentru a-şi transforma afacerea într-una de succes.

În cartea sa *Start Small Finish Big,* care prezintă pe larg dezvoltarea restaurantelor Subway, de tip fast-food, fondatorul acestei afaceri, Fred Deluca, povesteşte cum proprietarul unei francize Subway din Nebraska şi-a crescut profitul de la 2.000 la 8.000 de dolari pe săptămână, în doar opt luni.

Acel patron, pe nume Todd Carpenter, îşi petrecea după-amiaza făcând sandvişuri, iar spre seară începea

să cutreiere cartierul, mergând din casă în casă. El se prezenta astfel: „Bună seara! Sunt Todd. Dețin un fast-food Subway pe Main Street". Dacă cel pe care îl avea în față nu îi vizitase niciodată localul, Todd îi oferea un cupon cu care putea primi un sandviș gratuit. Dacă persoana respectivă i-ar fi spus că a mai fost la restaurantul său, el i-ar fi oferit un cupon pentru două sandvișuri la preț de unul și ar fi invitat-o să vină la restaurant alături de un prieten. Rezultatele strategiei sale au fost fantastice, întrucât el folosise principiul Mâinii Deschise. Dacă o astfel de abordare a funcționat pentru Todd, ea ar putea avea efecte pozitive asupra oricărei alte afaceri care ar avea un potențial de vânzări care se repetă, mai ales asupra uneia de tipul spălătoriei deținute de Richard!

În loc să-și închidă definitiv afacerea, Richard avea șansa de a urma exemplul lui Todd de la Subway. Spălătoria ar fi fost închisă două ore pe zi, interval de timp în care el ar fi putut străbate cartierul în căutarea unor posibili clienți. Din păcate, a ales să fie o victimă. În cazul său, natura sezonieră a afacerii sale este cea care l-a transformat în victimă. Până la urmă, nu contează din ce *cauză* cineva ajunge în ipostaza de victimă; victima rămâne tot victimă. (Marty avea cancer, dar nu a fost victima cancerului.)

Unii întreprinzători evită să-și contacteze clienții, întrucât se tem că i-ar putea „sâcâi" sau că le-ar putea tulbura viața privată. Ideea este că, dacă deții ceva ce clientul își dorește, nu îl „sâcâi" deloc, ci îl servești!

Atunci când vă decideți să fiți stăpânul propriei afaceri, gama activităților pozitive se extinde. Nu vă opriți la o singură idee. Nu deveniți victima unei singure idei care nu aduce niciun beneficiu afacerii dumneavoastră. De multe ori am auzit justificarea: „Am încercat această idee! N-a mers". Ei bine, ce altceva ați mai încercat?

Pentru a avea o imagine mai clară a ceea ce înseamnă a fi un patron-stăpân, gândiți-vă la acele jucării cu baterii care au un senzor în partea din față, astfel încât, ori de câte ori se lovesc de un obstacol, se întorc cu 30 de grade și pornesc din nou la drum. Dacă plasați o astfel de jucărie într-o cameră a cărei ușă este deschisă, ea va găsi întotdeauna drumul spre ieșire, întrucât, ori de câte ori lovește un perete, se întoarce și își reia călătoria. Această jucărie ar putea fi numită „jucăria-stăpân", deoarece exact așa trebuie să fie un patron, stăpân pe propria afacere. O „jucărie-victimă" se lovește de un perete și rămâne blocată în el până când i se consumă bateriile. Ea va rămâne în cameră până când cineva ori o găsește, ori o calcă din greșeală, distrugând-o pentru totdeauna.

Așadar, nu vă împotmoliți într-o singură idee. O idee bună este totuși doar o idee bună. Pentru sărmanul Richard, cardul special pentru clienții loiali reprezentase un început bun, dar el nu putea suplini un plan complet de marketing. Și așa, un alt om de treabă a părăsit lumea afacerilor.

„Acum trebuie să găsesc o altă spălătorie pentru mașina mea", concluzionează Sam. „Sunt convins că au existat câteva sute de persoane care și-ar fi dorit ca spălătoria lui Richard să fi fost în funcțiune și la venirea lunii iulie. O scrisoare scurtă, o felicitare sau un telefon i-ar fi putut salva afacerea și poate chiar ar fi ajutat-o să se dezvolte în anul ce urma. Păcat!".

Managementul timpului — arta de a-ți stăpâni afacerea

Oamenii nu acordă o importanță la fel de mare administrării timpului lor așa cum o fac atunci când își

gospodăresc rezervele energetice. Ei fac investiții în propria energie controlându-și cu strictețe angajamentele și hotărârile, dar, mai ales, promisiunile pe care și le-au făcut pentru a atinge succesul. Vă vom prezenta, acum, patru citate care nouă ne plac foarte mult și pe care vă recomandăm să le copiați (dacă nu pe toate, atunci cel puțin două) și să le puneți pe unul dintre pereții biroului dumneavoastră. Apoi, urmăriți cu atenție ce se întâmplă în momentul în care ele sunt metabolizate și absorbite de subconștient!

„Începeți prin a face ceea
ce este necesar, după
care ceea ce este posibil
și, dintr-o dată, vă veți trezi
că faceți imposibilul"

— Sf. Francisc de Assisi

Începeți-vă ziua făcând ceea ce știți că trebuie făcut, adică ceea ce este necesar. Acționați astfel și veți intra pe tărâmul posibilităților.

Ce este posibil? În această lună, vrem să obținem venituri duble față de cele din luna trecută. Care sunt posibilitățile ca acest lucru să se întâmple? Care sunt acțiunile posibile ce pot asigura atingerea acestui obiectiv? Iar acum, odată ce unele dintre aceste acțiuni sunt în plină desfășurare, este timpul să spargem barierele gândirii. Poate că i-aș putea reuni pe cei mai buni angajați ai mei într-o ședință, în care am dezbate, timp de două ore, *Imposibilul*. Care dintre ideile ce ne-ar putea aduce profituri uriașe ni se par imposibile? Să elaborăm o listă cu lucrurile care ni se par imposibile, iar apoi să

ne punem următoarea întrebare: „Ce s-ar fi întâmplat, dacă am fi fost *obligați* să punem în aplicare unul dintre aceste lucruri?"

Multe dintre ideile inovatoare pe care patronii-stăpâni le-au introdus cu succes în lumea afacerilor au fost idei pe care patronii-victime le-au considerat imposibile.

***

„Învățați să folosiți zece minute
în mod inteligent.
Ele vă vor plăti
dividende fabuloase"

— William A. Irwin

Patronilor-stăpâni le place să gândească în termeni de zece minute. Ce anume aș putea face în acest interval de zece minute pentru a determina afacerea să progreseze? De partea cealaltă, patronii-victime văd în zece minute o perioadă insignifiantă de timp. Este vorba doar despre zece minute, așa că în acest timp ar putea tăia frunza la câini, ar putea bârfi sau discuta despre meciul de-aseară, ori s-ar putea plânge de anumite persoane; de asemenea, ar putea vorbi la telefon cu iubita sau iubitul ori chiar ar putea pleca mai devreme, pentru a evita aglomerația din trafic.

Dacă dispuneți de zece minute, atunci stăpâniți-le. Multe realizări au avut loc în zece minute. Multe înțelegeri au fost făcute și multe decizii importante au fost luate în acest interval. Multe relații au fost salvate în urma unei discuții de zece minute.

***

„Nu veți găsi niciodată
timp pentru nimic.
Dacă aveți nevoie
de timp trebuie să vi-l faceți"
— Charles Buxton

Partea plăcută a ședințelor de consiliere pe care le oferim micilor întreprinzători, deveniți victime, este aceea în care le arătăm că există un mod cu totul diferit de a gândi asupra tuturor lucrurilor din viață, chiar și asupra timpului. Atunci când întreprinzătorii victimă încep să se plângă că nu reușesc să-și „găsească timp" pentru a pune în aplicare ideile noastre — idei care le-ar îmbunătăți (ori salva) afacerea — ne dăm seama că trebuie să-i reorientăm. În acest sens, le spunem astfel: „Ori stăpânești timpul, ori te stăpânește el pe tine. Este alegerea ta! Dacă alegi prima variantă, atunci vei putea face absolut orice îți dorești".

Nu este adevărat că victimele „nu își pot găsi timp" pentru a se implica într-o anume activitate. Ceea ce ele nu pot găsi este, de fapt, *voința* de a presta acea activitate. Odată ce vor înțelege acest lucru, puterea alegerii este a lor. Dacă l-am fi sfătuit pe Richard să-și aloce două ore pe zi trimițând sau predând personal invitații la adresele clienților săi, ne-ar fi spus, probabil, că nu are timp de așa ceva. Având în vedere că era presat de o mulțime de probleme, el nu ar fi reușit să descopere modalitățile prin care și-ar fi putut face timp. Ce s-ar fi întâmplat însă dacă am fi ridicat miza? Ce-ar fi fost dacă i-am fi spus lui Richard că-i oferim un milion de dolari dacă ne urmează sfatul timp de două săptămâni? Ne-ar fi refuzat, oare? Puțin probabil. Mai degrabă el ar fi răspuns, cam așa: „Minunat! Firește că îmi voi face timp!".

Care este explicația acestei schimbări bruște de atitudine? Cum reușește o persoană să-și facă timp pentru o anume activitate? Dacă unul dintre angajații dumneavoastră cade cu scaunul pe spate, se lovește la cap și începe să sângereze, v-ați face timp pentru a-l îngriji și pentru a chema salvarea? Sau, după moartea lui, le-ați spune părinților îndurerați că nu ați putut găsi timp pentru a-l ajuta?

Unul dintre adevărurile, pe care un mic întreprinzător-stăpân, cu adevărat *stăpân*, le află, este acela că *există* suficient timp pentru succes. Dacă vă analizați cu rigurozitate și sinceritate timpul pe care îl aveți la dispoziție într-o zi întreagă, vă veți da seama că timpul nu este o problemă. Prioritățile sunt problema dumneavoastră, nu timpul.

Stăpânul este diferit de victimă prin această relație vitală cu prioritățile. Pentru stăpân, succesul afacerii sale este prioritar. El este cel mai important lucru, înaintea tuturor celorlalte activități din timpul unei zile de muncă.

De cealaltă parte, victima nu are nicio prioritate. Victima se lasă, precum o frunză în vânt, în voia circumstanțelor și își irosește timpul cu plângerile și nevoile altora. Orice persoană, care apare la ușa biroului său, întrebând „ai un minut la dispoziție?", devine prioritatea sa majoră; la fel se întâmplă cu orice nou telefon și cu orice alertă de e-mail.

În contrast, patronul-stăpân se află într-un loc unde nu poate fi deranjat de nimeni, planificându-și următorul semestru. El s-a retras în singurătate pentru a nu fi întrerupt și pentru a putea lucra *asupra* propriei afaceri. Atunci când patronul-stăpân dorește să se ocupe de

activitățile cele mai importante ale afacerii sale, el o face într-un moment pe care îl alege premeditat, nu atunci când se ivește o situație de criză, context în care panica ar lua decizii în locul său. Patronul-stăpân are un control deplin asupra priorităților sale.

***

> *„Sunt mai multe de făcut*
> *decât puteți face.*
> *Nu trebuie decât să vă simțiți*
> *bine în legătură*
> *cu propriile alegeri"*
> — David Allen

Întreprinzătorii-victime sunt victime ale programului pe care și-l fac. Ei își întocmesc o listă cu activitățile pe care doresc să le ducă la bun sfârșit într-un anumit interval, după care se uită la șirul interminabil de sarcini și încep să se simtă copleșiți. Ei își spun astfel: „Am prea multe de făcut și nu există nicio șansă să le termin pe toate". Acest singur gând poate provoca daune considerabile sistemului nervos central. Cel care gândește astfel suferă o scădere drastică a resurselor energetice, moment în care în mintea și în organismul său se instalează oboseala cronică. Luciditatea pleacă și ea în exil, iar în locul ei sosesc depresia și extenuarea. Victima își aruncă din nou privirea pe listă, o ridică ușor cu o mână vlăguită pentru a o vedea mai de aproape, după care, total demobilizată, îi dă drumul pe birou. Când cineva își face apariția pe ușă și întreabă „Ai un minut?", victima răspunde „Desigur". Și, astfel, se angajează într-o discuție de 20 de minute al cărei subiect nici măcar nu figurează pe listă! Situația se înrăutățește și criza pare să nu se sfârșească niciodată.

Patronul-stăpân are capacitatea de a conștientiza un adevăr care îi este absolut străin victimei. Managementul timpului nu se referă la administrarea sarcinilor sau a programului, ori la a învăța să faci mai multe lucruri deodată sau la a deveni mai organizat — la nimic din toate acestea. Managementul timpului se referă la curaj. Punct! Este o chestiune de îndrăzneală și numai îndrăzneala poate soluționa problema administrării timpului. Curajul este cel care va demola acea listă.

Dumnezeu mi-a hărăzit curajul: (1) de a delega responsabilitățile, (2) de a reduce propria listă de activități la trei probleme de rezolvat pe zi, (3) de a-i responsabiliza pe ceilalți, (4) de a angaja oameni capabili, care vor fi flatați dacă le voi încredința toate sarcinile enumerate pe listă, (5) de a mă responsabiliza pe mine însumi, (6) de a fi neîndurător, (7) de a fi puternic și curajos și (8) de a fi un *stăpân* și nu o *victimă*.

Patronii-stăpâni lucrează asupra afacerii lor

Iată o nouă cale de înțelegere a dihotomiei stăpân/victimă: Patronul-stăpân lucrează *asupra* propriei afaceri, în timp ce victimele lucrează *în* ea.

Această diferențiere a fost pentru prima oară adusă în discuție de către scriitorul american Michael Gerber, în cartea sa „E Myth" (pentru alte astfel de cărți utile, care vă pot ajuta să progresați în afaceri, examinați secțiunea Texte Recomandate de la sfârșitul acestei cărți sau vizitați website-ul nostru *www.smallbusinesstruth.com*). Michael Gerber a revoluționat modul de abordare a unei

mici afaceri, fapt pentru care vă recomandăm cu mare căldură cartea sa. În repetate rânduri, Sam l-a invitat pe Gerber să participe la seminariile sale, iar discursurile acestuia au dat întotdeauna rezultate remarcabile, având o influență extrem de bună asupra micilor întreprinzători.

Scrierile lui Gerber avertizează asupra faptului că cea mai mare greșeală pe care o fac cei ce-și deschid o mică afacere este aceea că ajung să lucreze ÎN acea afacere, când, de fapt, ar trebui să lucreze ASUPRA ei. Acești oameni au devenit victimele propriilor creații. (Cunoașteți cazul nebunului internat într-un azil, care în fiecare dimineață primește creioane colorate pentru a se exprima? El se așază în fața colii de hârtie, desenează un monstru înfricoșător, după care se holbează la acesta, țipă, sare de pe scaun și fuge cât poate de repede din cameră. Nu cumva afacerea dumneavoastră e precum acel monstru?)

În viziunea unui patron-stăpân, o afacere poate fi asemuită cu un cal de curse. El cumpără un cal de curse, îl antrenează și îl îngrijește cu multă atenție, după care se lasă fermecat de calitățile acestuia, care începe să câștige cursă după cursă.

În cazul victimei, lucrurile stau diferit. Victima își cumpără la rândul său un cal, pe care, însă, îl călărește de-a-ndoaselea, stând sub el, într-o cursă înspăimântătoare.

Patronul-stăpân își folosește afacerea pentru a-și mări veniturile și a deveni bogat. Întreprinzătorul-victimă este *folosit* de către afacere, de fapt este *epuizat* de către aceasta, fapt pentru care la sfârșitul unei zile de muncă, el se întreabă, sleit de puteri, „Unde mi-a fost mintea când am decis să intru în această afacere? Mă stoarce de energie!".

Patronul-stăpân își asumă o responsabilitate deplină pentru succesul afacerii sale. Responsabilitate deplină! Victima nu face decât să dea vina pe circumstanțe pentru criza în care se zbate.

Patronul-stăpân trăiește din interior spre exterior, mergând mult în profunzimea ființei sale pentru a intra, zilnic, în contact cu țelurile și visurile proprii. Victima trăiește din exterior spre interior, luptându-se din răsputeri să rezolve dificultăți minore și să soluționeze probleme ce-l presează din afară spre înăuntru, *ca și cum el ar fi angajatul afacerii* și nu invers.

Stăpânii își domină și își controlează energia proprie și creativitatea, aplicându-le iscusit asupra afacerii lor. Ei își *subjugă* afacerea! Stăpânii își controlează cu autoritate cifrele de afaceri, pe când victimele, uneori, nici nu vor să le vadă.

Puteți renunța oricând să mai fiți o victimă și să puneți stăpânire pe propria afacere. Când are loc o asemenea transfigurare, are loc un miracol (un miracol la care noi suntem martori zi de zi), dar acesta nu este greu de îndeplinit. Cel care trece printr-un astfel de proces nu are nevoie de calități noi sau de alte caracteristici personale, căci este doar o problemă de alegere. Distincția stăpân/victimă operează la nivel de alegere. Faceți alegerea potrivită și veți putea pune stăpânire pe propria afacere. Refuzați să faceți această alegere și nu veți fi decât o victimă.

Întreprinzătorii-victime nu mai sunt în stare să-și dea seama că afacerea este o creație proprie! Ei nu își mai pot conduce afacerea ca pe o operă personală, aflată într-o continuă modelare, într-un progres necontenit. Când se gândesc la afacere văd o entitate fixă pentru care trebuie să lucreze precum un sclav. Creatorul devine, astfel, o creatură!

Întreprinzătorii-victime se simt învinși. Ei se simt învinși de către clienți și se sperie de competiție. Se simt trădați de către proprii angajați și neînțeleși și subapreciați de partenera de viață („Dacă ar ști ea prin ce trec zi de zi pentru a menține această afacere în viață!")

Victimele duc o viață marcată de teamă. („Oare ce mă așteaptă astăzi?".)

Stăpânii trăiesc o viață bazată pe voință și plăcere. („Ce mi-ar plăcea să realizez?".)

Un patron-stăpân își pune următoarele întrebări:

$ „Cum pot folosi aceste circumstanțe în avantajul meu?"

$ „Cum mă pot diferenția de competitori în ochii clienților?"

$ „Ce lucru captivant și creator aș putea face în această săptămână, pentru a-mi motiva angajații și pentru a atrage clienți?"

$ „Ce valoare aș putea adăuga serviciilor mele pentru a-mi permite o creștere a prețurilor și de a îi încânta, totodată, pe clienți?"

$ „Ce decizie aș putea lua pentru a face afacerea să progreseze?"

$ „Ce rezultate îmi doresc să obțin luna aceasta?"

$ „Care ar fi cea mai creatoare și mai captivantă modalitate de a obține aceste rezultate?"

$ „Cum îmi pot ajuta angajații? Ce aș putea face pentru a-mi ajuta și mai mult clienții?"

O victimă își pune întrebări de genul:

$ „Oare când voi putea ieși din această criză?"

$ „Cât de mari vor fi daunele pe care mi le va provoca acest nou competitor?"

$ „De ce simt că trebuie să fiu dădacă pentru proprii mei angajați?"

$ „De ce nu se mai găsesc angajați de calitate?"

$ „Cât timp trece până când o afacere începe să aibă profit?"

$ „De ce oare cu cât trudesc mai mult, cu atât avem datorii mai mari?"

$ „De ce nu pot avea încredere în acești clienți?"

$ „De ce toate anunțurile publicitare pe care am cheltuit sume mari de bani nu dau nici-un rezultat?"

$ „Când, oare, va începe să-mi placă afacerea aceasta?"

$ „Unde-mi era, oare, capul când m-am decis să încep această afacere?"

$ „De ce nu mi-a spus nimeni cât de greu este să reziști în lumea afacerilor?"

$ „De ce nu am așteptat să strâng mai mulți bani cu care să încep această afacere?"

O victimă se trezește dimineața și se întreabă: „Ce aș vrea să nu se întâmple astăzi?".

Un stăpân își începe ziua, consultându-și lista de obiective. („Ce mi-ar plăcea să produc astăzi?")

Oricine poate trăi precum o victimă și oricine poate trăi precum un stăpân. Definitorii sunt întrebările pe

care vi le puneți. Cu toții trăim sub semnul întrebărilor. Dumneavoastră sunteți cel care a ales aceste întrebări sau ele sunt cele care v-au ales? Care sunt întrebările pe care v-ați dori să vi le puneți? E important să știți, pentru că ele pot indica dacă lucrați în propria afacere sau asupra ei. Întrebările pe care vi le puneți sunt cele care vă determină atitudinea.

Nu vă bateți joc de propriul vis

Atunci când v-ați început afacerea, trăiați un vis frumos. Dacă n-ați fi uitat că trebuie să rămâneți stăpânul acelei afaceri, ați fi trăit acel vis zi de zi, până astăzi; v-ați fi văzut afacerea crescând ca și cum realitatea însăși ar fi fost un vis. În fiecare zi, v-ați fi folosit imaginația pentru a determina progresul necontenit al afacerii dumneavoastră.

Patronii-stăpâni visează neîncetat și își transformă fiecare vis pe care îl au într-un plan de acțiune.

Victimele visează doar noaptea, când dorm.

„Cei care visează noaptea, în procesul banal de recesiune a minții, se trezesc dimineața dându-și seama că tot ceea ce au visat a fost ireal", spunea cândva T. E. Lawrence (Lawrence al Arabiei)*. „Visătorii din timpul zilei sunt însă oameni periculoși, întrucât ei își visează visele cu ochii deschiși, făcându-le astfel posibile".

* Locotenent-colonel Thomas Edward Lawrence, membru al Legiunii de Onoare, și-a câștigat faima internațională ca urmare a rolului pe care l-a avut în marea Revoltă Arabă — caracterizată de unii comentatori drept lovitura de grație dată muribundului Imperiu Otoman datorită geniului unui ofițer britanic. A fost nu numai un diplomat abil și un strateg excepțional, dar și un scriitor talentat, autor a două extraordinare cronici ale revoltei arabe: *Cei șapte stâlpi ai Înțelepciunii* și versiunea sa prescurtată *Revoltă în deșert* (*n. tr.*).

Chiar și întreprinzătorii-victime își pot aminti perioada în care visau cu ochii deschiși. În memoria lor, sunt redeșteptate acele clipe în care hotărâseră să-și deschidă o afacere pentru a obține ceva bun din ea. Dar la primul val de dificultăți, teama a început să-i impresoare, iar ei au devenit victime, moment în care visele lor s-au spulberat, iar locul acestora a fost luat de un coșmar. Afacerea a presupus mai multă muncă decât se așteptau, iar banii obținuți s-au dovedit a fi mai puțini decât sperau ei. Din această cauză, au început să dea crezare mitului, conform căruia „nu poți realiza profit decât după patru ani".

Odată ce acești oameni se postează în poziția de victime, toate cele nouă minciuni devin foarte credibile și ușor de repetat și răspândit. Aceste minciuni *explică* poziția de victimă. Ele sunt rațiunea, argumentul ei.

Victimele plasează toate lucrurile bune într-un viitor vag și ireal sau într-un trecut îndepărtat, la care obișnuiau să viseze.

În contrast, patronul-stăpân confiscă timpul și trăiește clipa.

Victimele se gândesc mult la lucrurile pe care „ar trebui" să le facă pentru a-și îmbunătăți afacerea, dar sunt mereu prea ocupate pentru a trece la treabă. (Vor crește prețurile, dar nu acum, mai târziu. Vor recruta angajați capabili, atunci când vor avea mai puține griji pe cap. Vor organiza acel eveniment special, în semn de mulțumire pentru clienții fideli, atunci când vor avea timp să se gândească la el. Vor reamenaja sediul afacerii și vor vopsi pereții murdari, atunci când *lupta de supraviețuire* le va permite.)

Întreprinzătorii-victime sunt axați pe supraviețuire, în timp ce adevărații patroni se concentrează asupra

progresului afacerii în drumul ei spre succes. (În micile afaceri, lucrurile asupra cărora vă concentrați atenția cresc).

Patronul-stăpân pune imediat în aplicare toate ideile bune pe care le are. Pentru el, prezentul este momentul propice de a trece la treabă. În cazul în care există idei ce nu pot fi transpuse pe loc în realitate, el își stabilește un termen limită precis. Iar când se hotărăște asupra acelui moment, el o face tot în prezent. El stabilește imediat termenul limită, pentru a rămâne în prezent. Și astfel, termenele limită devin prietenii cei mai buni ai patronului: „Ne vom modifica structura prețurilor la data de 1 ianuarie. Vom angaja noul director de marketing până la 15 martie. Vom vopsi clădirea și vom termina reamenajarea ei până la data de 30 aprilie. Zona în care ne aflăm va fi împânzită de noii noștri fluturași până în seara zilei de vineri".

Victimele sunt victime ale propriului cinism. Felul în care își abordează zilnic afacerea este unul negativist și fatalist, ghidat după concluzia „Nu putem facem nimic" — o concluzie fatală pentru afacerea lor.

Fiți stăpânul propriei reacții creatoare

Întreprinzătorii-victime își petrec timpul în interiorul propriei afaceri, reacționând la orice și la oricine. Ei nu înțeleg că este un semn de putere acela de a-i împuternici pe alții să se ocupe de sarcinile afacerii. Unul dintre miturile pe care trebuie să le suprimăm în ședințele de consultanță este acela conform căruia a delega anumite atribuții înseamnă a nu fi la comanda afacerii. Adevărul este însă următorul: cu cât vă petreceți mai mult timp în interiorul afacerii, nelipsind o clipă, cu atât vă veți determina angajații să conchidă că lucrurile merg

prost: „Suntem într-o situație de criză. Altfel patronul n-ar fi rămas tot timpul aici, încercând să mențină afacerea pe linia de plutire!".

Este regretabil că mulți oameni de afaceri se simt oarecum mândri atunci când spun „Locul acesta s-ar prăbuși imediat, fără mine". Ei își extrag identitatea din calitatea de deținător al unei afaceri, din ideea de a fi șef. Țin foarte mult la sentimentul că sunt importanți, că sunt „indispensabili" afacerii pe care o conduc. Ei nu vor să rămână departe de afacere nu din convingerea că aceasta s-ar dezintegra a doua zi, ci pentru că încearcă să-și alimenteze încrederea în sine din surse greșite, spunându-și așa: „Sunt atât de important, încât chiar dacă afacerea aceasta nu prea dă mari rezultate, eu totuși sunt șeful aici. Acesta este locul meu".

Întreprinzătorii despre care vorbim sunt precum acei părinți ai căror copii sunt pe cale de a pleca pentru totdeauna de acasă, iar gândurile lor disperate sunt: „Acum, ce mă fac? Nu am nicio identitate!". Totodată, ei se aseamănă cu acel om care a muncit o viață întreagă pentru o singură companie și care la un moment dat iese la pensie. Despărțit de serviciu, el se simte inutil, având impresia că nu mai are pentru ce trăi; ajunge, până la urmă, să se reîntoarcă la vechea slujbă, cu o servietă goală în mână, și apoi umilit de paznicii companiei, care sunt nevoiți să-l escorteze până la poartă!

O mulțime de oameni de afaceri au ajuns să posede această credință disfuncțională în care identifică afacerea cu propria persoană. „Eu sunt afacerea!". Le este cu neputință să înțeleagă că afacerea lor nu este altceva decât un mijloc spre un anume obiectiv, un instrument care îi servește — nu invers.

Oamenii care își confundă afacerea cu propria persoană pierd oportunitățile de a se dubla. Primul lucru

pe care ei îl spun atunci când cineva le prezintă beneficiile dublării este: „Afacerea mea nu este atât de mare, încât să aibă nevoie de o a doua persoană și n-am cum să însărcinez pe altcineva cu problemele majore ale afacerii — n-ar da rezultate". Există însă oportunități de dublare pe care le puteți folosi în avantajul afacerii dumneavoastră, fără a fi nevoie de o persoană anume pentru a se ocupa de sarcina respectivă.

Vom prezenta acum un exemplu interesant al felului în care puteți profita din plin de oportunitatea dublării. Diane este o antrenoare personală de fitness, pe care noi o cunoaștem de ceva timp. Domeniul ei este, evident, unul în care trebuie să se ocupe personal de clienți. Ea a descoperit însă o metodă inovatoare de a se dubla.

Așa cum face majoritatea antrenorilor personali, Diane se prezenta la locul de antrenament al clientului — acasă sau la o sală de fitness — și rămânea alături de acesta pe întreg parcursul antrenamentului. La un moment dat, ea a constatat că cei mai mulți dintre clienți nu aveau nevoie de prezența sa fizică, întrucât învățaseră toate exercițiile și se puteau descurca și fără ea. La antrenamente, ei o foloseau ca pe o sursă de motivație, căci aveau sentimentul că cineva stă cu ochii pe ei și, astfel, nu pot să trișeze sau să lipsească de la sală. Credința lor era aceea că dacă cineva îi privește, ei se vor ține de treabă, iar antrenamentul va fi unul mai intens și mai bine executat.

În acest context, Diane a decis să se dubleze. A elaborat două planuri, după care le-a prezentat clienților săi.

„M-am gândit la următoarele metode de colaborare", își începea ea discuția cu noii clienți. „Prima este aceea în care ne întâlnim de trei ori pe săptămână și rămân alături de dumneavoastră pe întreg parcursul antrenamentului, pentru o sumă fixă pe lună. Cea de-a doua presupune să ne întâlnim doar o zi pe săptămână — poate fi luni, miercuri sau vineri — dar nu veți ști care dintre ele va fi. Eu voi veni la sala de fitness doar o dată pe săptămână, dar dumneavoastră veți fi acolo în fiecare dintre cele trei zile și mă veți aștepta. Cele două zile în care nu voi veni nu vor însemna nicio pierdere, pentru că dumneavoastră vă veți afla deja la sală, pregătit și motivat să începeți antrenamentul. Așadar, vă veți antrena la fel de intens și de bine și când nu voi fi eu acolo. Nu vă veți spune: «Diane nu e aici, așa că mă duc acasă»".

Cel de-al doilea plan a funcționat extrem de bine, deoarece Diane a fost suficient de inteligentă pentru a descoperi inerția care îi determina pe clienții săi să se ducă la sala de fitness. Astfel, ea a reușit să se dubleze, chiar dacă nu a fost vorba de o dublare în adevăratul sens al cuvântului. Există o multitudine de metode prin care vă puteți dubla afacerea, iar tehnologia vă oferă un mare avantaj în acest proces. Dacă examinați cu atenție activitățile prestate în propria afacere, veți observa că există multe segmente ale ei ce pot fi dublate. Nu pierdeți niciodată din vedere posibilitatea de a vă extinde și de a deschide un al doilea sau al treilea magazin. Este una dintre modalitățile prin care puteți crea versiuni ale aceleiași afaceri.

De asemenea, dacă cercetați anumite departamente ale afacerii dumneavoastră, veți descoperi lucruri care pot fi dublate cu ajutorul tehnologiei moderne și care, astfel, pot deveni foarte profitabile. Aveți șansa de a dubla serviciul pentru clienți, activitățile de întreținere, serviciile automate de e-mail și serviciile dial-in — există numeroase tehnologii ce pot fi aplicate în orice tip

de dublare. Cheia succesului este aceea de a studia cu atenție afacerea și de a vă întreba: „Are această activitate potențial de dublare?".

Victimele trăiesc în tiranie.

Este vorba de tirania urgențelor.

Victimele reacționează numai la problemele urgente

„Ceeee? Cine e la telefon? Spune-i să aștepte, acum sunt ocupat cu un client! Hei! Spune-i acelui furnizor SĂ NU-ȘI PARCHEZE CAMIONUL CHIAR ÎN FAȚA INTRĂRII NOASTRE!!!! Willie, așteaptă! Unde te duci? NU! Am spus că poți să-ți iei liber pentru *după-amiază*, nu în dimineața asta! Unde îmi este Blackberry-ul*? L-a văzut cineva? Trebuie să mă întâlnesc cu avocatul meu și sunt în mare întârziere! Mary! Mary! Sună-l pe avocatul meu! Ce? Așteptați o secundă!".

Tirania urgențelor este forța primară care guvernează viața unei victime. Energia și atenția unui întreprinzător-victimă sunt destinate problemelor urgente apărute de-a lungul unei zile, iar el se ocupă cu ce pare mai urgent la momentul respectiv.

În micile afaceri, activitatea trebuie să fie împărțită în două categorii: Urgentul și Importantul. Patronul-stăpân lucrează numai asupra a ceea ce este important: „Poate că e o urgență să răspund la acest telefon, dar este mult mai *important* să elaborez noua strategie de marketing. Așadar, cel care a sunat poate să mai sune din nou la ora 11 a.m., când mă voi ocupa de telefoane". Patronul-stăpân controlează pe deplin situația. El se ocupă de lucrurile importante și le lasă pe cele urgente pe seama altora.

* PDA — Personal digital assistant (*n. tr.*).

Întreprinzătorii-victime se gândesc și ei la lucrurile importante, dar acestea sunt gânduri de fundal care îi sâcâie de-a lungul zilei, în timp ce se ocupă de problemele urgente ale afacerii.

Patronul-stăpân rămâne neclintit pe tărâmul lucrurilor importante, notându-și obiectivele și lăsându-le apoi să-i dicteze alegerea acțiunilor. El este conștient de pericolul reprezentat de lucrurile urgente și știe că acestea îi pot submina obiectivele propuse.

Predându-se urgentului, întreprinzătorii-victime se simt foarte activi și ocupați. Cine, oare, mă sună? Ce dorește acest client? Despre ce se plânge angajatul acesta? Mă simt atât de ocupat! „Am avut o zi atât de plină!". Ce zi, ce zi!

Mai târziu, ajunsă acasă, victima se confesează, înainte de culcare, soției: „Am fost foarte ocupat azi, dar niciunul dintre lucrurile pe care le-am făcut nu a fost foarte important. M-am ocupat de o grămadă de activități urgente, dar niciuna nu era importantă, niciuna care să ajute afacerea să progreseze".

Victima își închipuie că patronul-stăpân are avantajul disciplinei. Dacă observă un astfel de întreprinzător în acțiune, își spune în gând, astfel: „Omul acesta este mult mai *disciplinat* decât mine. Este o calitate, o trăsătură de caracter pe care eu nu o am. Mi-ar fi plăcut să fiu ca el". Patronul-stăpân știe însă că lucrurile nu stau chiar așa. El știe că disciplina înseamnă doar *a nu uita ceea ce-ți dorești*.

Concluzii

Puteți stăpâni adevărul

Dacă mă stârnești,
nu mă voi mai opri niciodată

THE ROLLING STONES

Care au fost motivele inițiale care v-au determinat să deschideți o afacere? Care a fost visul ce-l doreați devenit realitate? Independență? Libertate? Bogăție? Mult timp liber și multe vacanțe? O aventură palpitantă, un sentiment de izbândă în viață?

Întoarceți-vă la acele momente de început și recreați visul. Enumerați pe o listă toate lucrurile bune pe care vi le-ați imaginat produse de propria afacere. Enumerați beneficiile pe care ea le-ar fi creat pentru dumneavoastră și pentru persoanele dragi. Fiți specific atunci când vă gândiți la avantajele aduse de un eventual succes major. Nu ascundeți acea listă și nu vă reprimați acel vis, căci el va fi sursa *voinței* dumneavoastră și tot el va fi cel cu care vă veți trezi dimineața în minte și care vă va menține optimist pe tot parcursul zilei. Visele au o funcție clară — aceea de a vă stârni!

O dată ce veți ști adevărul despre felul în care micile afaceri pot fi încununate cu succes, veți aplica acest adevăr asupra propriei afaceri și veți obține un succes la care nici măcar nu îndrăzneați să vă gândiți. Visul dumneavoastră va fi cel care vă va stârni. După primul

an în care veți urma aceste principii, veți observa însă că drumul spre succes abia începe.

Lăsați-vă visul să fie combustibilul cu ajutorul căruia veți parcurge acest drum.

Curând, veți constata cât de lin și cât de clar este acest drum. În călătoria dumneavoastră spre succes, vor exista două trepte de viteze cu care veți opera: (1) cunoașterea adevărului și (2) aplicarea adevărului.

Cea mai bună modalitate de a ști — de *a ști* cu exactitate — adevărul despre orice lucru este aceea de a elimina și arunca la gunoi ceea ce nu este adevărat. Este și motivul pentru care am scris cartea de față în acest format. Știm din experiența acumulată în consilierea altor mici întreprinzători că metoda cea mai eficientă este aceea de a-i arăta persoanei respective ceea ce *nu* funcționează, înainte de a-i prezenta idei și strategii eficiente. Este mult mai ușor să înțelegi ceva, atunci când poți vedea clar unde, cum și de ce ai greșit.

Greșelile făcute sunt cel mai bun profesor pe care îl puteți avea! Deconspirarea acestor greșeli și identificarea lor drept *minciuni* este cea mai bună modalitate de a dezvălui calea spre succes.

Sam vorbește despre afaceri ca despre un joc în care decideți să intrați. Dacă jucați acest joc cu multă atenție și pasiune, întreaga dumneavoastră viață se va schimba radical — nu doar din punctul de vedere al banilor obținuți ca urmare a câștigării jocului, ci dintr-o perspectivă mult mai complexă.

„Foarte mulți oameni cred că «succesul» unei afaceri înseamnă obținerea unui profit bun și atât", precizează Sam. „Eu sunt de cu totul altă părere. Cred cu tărie că succesul devine un stil de viață".

Singurul dușman real este propria dumneavoastră teamă. Remarcați senzația de gol în stomac resimțită în momentul în care răsfoiți aceste pagini de la sfârșit spre început, recitind adevărurile cu care am înlocuit cele nouă minciuni. Simțiți acel gol? Bun! Este teama. Trebuie să o depistați și să o recunoașteți, căci, avansând cu multă cutezanță alături de aceste adevăruri, veți reuși să eliminați orice urmă de teamă din afacerea dumneavoastră.

Identificați adevărul și ei se vor întoarce la dumneavoastră

„Nu vă doriți să construiți o afacere de care să vă fie frică", spune Sam. „Nu vă doriți să vă fie mereu teamă că ceva rău s-ar putea întâmpla și că puteți pierde totul. Cu toții am auzit relatări despre oameni care aveau averi enorme și peste noapte s-au trezit în sapă de lemn. Aceste relatări sunt o sursă a fricii. Nu veți reuși niciodată să obțineți un succes, având această teamă. Trebuie să conștientizați că dacă veți ști să trăiți altfel — o existență marcată de căutarea neînfricată a adevărului — veți putea obține orice vă doriți de la propria afacere! Odată ce veți executa conversia victimă-stăpân, vă veți afla în posesia unui lucru de care nu veți mai putea fi deposedat niciodată, întrucât sunteți cel care a creat acel lucru! Iar ceea ce ați creat provine din interiorul dumneavoastră, nu din exterior și nu dintr-o întâmplare fericită. De aceea, există o putere uriașă în a ști că, și în eventualitatea în care s-ar întâmpla ceva rău, clienții vă vor respecta în continuare și se vor întoarce negreșit la dumneavoastră".

În clipa în care ajungeți să fiți cu adevărat stăpânul propriei afaceri, veți realiza că *puteți* identifica și accepta adevărul: un adevăr pe care îl veți constata după un an de aplicare a acestor principii.

De pildă, vă veți analiza afacerea retrospectiv și veți observa că ați reușit să atrageți mai mulți clienți și să obțineți un profit mai mare doar prin simpla utilizare a conceptului *Mâinii deschise*. Peste un an de acum înainte, veți constata că mărirea prețurilor odată cu creșterea valorii a determinat dezvoltarea afacerii dumneavoastră! Veți constata că afacerea este o reflectare a propriei persoane. Dacă sunteți încrezător și generos, afacerea dumneavoastră va fi una solidă și profitabilă.

Urmați aceste principii și veți observa că puteți atrage clienții pe care îi *doriți*, nu pe cei pe care îi considerați necesari. Aceste principii vă vor asigura reușita. Tot ceea ce veți face va fi pentru că vă *doriți*, nu pentru că va fi vorba despre ceva de care aveți *nevoie*. Întreaga dumneavoastră viață va fi guvernată de voință, dorință și intenție, nu de necesități, teamă sau obligații. Acestea sunt schimbările pe care adevărul le va opera în viața dumneavoastră.

Texte recomandate

Blasingame, Jim. *Small Business Is Like a Bunch of Bananas.* Ala.: SBN Books, 2001

Canfield, Jack, et. al *The Power of Focus*. Fla.: HCI, 2000

Chandler, Steve, și Scott Richardson. *100 Ways to Motivate Others*. Franklin Lakes, New Jersey: Career Press, 2004.

Checketts, Darby. *Customer Astonishment Handbook*. Cornerstone Pro-Dev Pr, 1998.

Dauten, Dale. *The Max Strategy*. New York: William Morrow&Company, 1996

Gerber, Michael E. *The E-Myth Revisited*. New York: HarperCollins, 1995.

Kennedy, Dan. *No B.S. Business Success*. Irvine, Calif.: Entrepreneur Press, 2004.

Maher, Barry. *Getting the Most From Your Yellow Pages Advertising*. Mass.: Aegis Publishing Group, 1997.

Ries, Al, and Jack Trout. *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York: McGraw-Hill, 2000.

Rohn, Jim. *Seven Strategies for Wealth & Happiness*. New York: Prima Lifestyles, 1998.

Stanley, Thomas J. și William J. Danko. *The Millionaire Next Door*. New York: Simon & Schuster, 1996.

Alăturați-vă autorilor!

Aveți șansa să măriți succesul afacerii dumneavoastră prin vizitarea website-ului *www.smallbusinesstruth.com,* unde puteți beneficia de un CD și de articole gratuite, printre care și cele referitoare la minciunile nr. 10 și 11 (disponibile doar pentru cititorii acestei cărți — accesați site-ul și introduceți codul 999)! Vă oferim, astfel, o demonstrație a felului în care *noi* folosim principiul *Mâinii deschise,* dăruind cititorilor mai mult decât se așteptau.

Pe site, veți putea citi ultimele studii ale lui Sam Beckford și Steve Chandler pe tema modalităților de creștere a încasărilor și de transformare a afacerii dumneavoastră într-o mașină de făcut bani. De asemenea, veți dispune de opțiunea de a participa la seminarii sau de înscriere la ședințe de consultanță. Totodată, veți putea intra direct în legătură cu autorii, având posibilitatea de a le prezenta anunțul dumneavoastră publicitar și de a le cere părerea despre acesta.

Cuprins